沟 通 的 艺 术

马　丽　编著

中国协和医科大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

沟通的艺术/马丽编著. －北京：中国协和医科大学出版社，2004.1

ISBN 7－81072－489－4

Ⅰ. 沟… Ⅱ. 马… Ⅲ. 人间交往－通俗读物 Ⅳ. C912.1－49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 004808 号

沟通的艺术

编　　著：马　丽
责任编辑：张俊敏　胡幼萍

出版发行：中国协和医科大学出版社
（北京东单三条九号　邮编 100730　电话 65260378）
网　　址：www. pumcp. com
经　　销：新华书店总店北京发行所
印　　刷：北京竺航印刷厂

开　　本：850×1168 毫米　1/32 开
印　　张：10.125
字　　数：240 千字
版　　次：2004 年 3 月第一版　2004 年 3 月第一次印刷
印　　数：1—3000
定　　价：19.00 元

ISBN 7－81072－489－4/R·484

沟通，并快乐着（前言）

走进书店，与沟通有关的书籍琳琅满目，自己是否还有必要再写一本沟通的书？这本书与其他同类的书相比，究竟有哪些特色值得读者来关注呢？

把沟通作为现代人的一种生活方式，这是本书所倡导的。我们生活在与他人有着各种联系的网络之中，从早上醒来同别人说第一句话开始，沟通就寸步不离地伴随着所有与人在一起的场合。对于一个讲究效率的现代人来讲，每天的生活和工作都是有目标的，而我们所有目标的实现不仅取决于自己的努力，还取决于在不同程度上参与到这个目标中的其他人的配合。即使是完成一个很简单的意愿，例如购物都离不开与他人的沟通：我们想要买到物美价廉的商品，对方则要有利可图；任何一方在表达自己意愿的同时，都需要考虑对方的需要，否则就可能不欢而散。当我们从沟通－双赢的角度去思考和处理问题时，幸运之门就会打开：原来困难的事情变得容易，不断可以体会到事半功倍的成效，在人群中总是游刃有余，越来越能够做到心想事成（因为我们会根据自身的实力以及与他人的关系调整自己的目标），生活质量有了很大的提升……这些难道不是每个人梦寐以求的吗？

沟通是每个人都可以通过学习而掌握的艺术。我们之所以称之为艺术，是因为沟通需要创造力，无论研究沟通的专家们总结出多少规范的言语结构或者是交流的公式，都不可能完全适用于每一个具体的场合；同时为了研讨的清晰，本书亦将沟通过程拆解为以实现某种目标为主的沟通形式，例如倾听、交谈、说服力、应聘等等，但是在具体的沟通场合，各种形式是综合起作用的，这就需要我们在掌握沟通精髓的基础上灵活地运用。沟通的艺术性还体现在它所创造的和谐氛围以及为沟通双方所感受到的

愉悦和美感。所以，学习沟通的过程应该是一种享受的过程，而真正爱美的人也是不可缺乏这项基本功的。

沟通水平的提高与做人的能力有关。沟通绝不仅仅是交往的手段和技巧，它还要求我们具备积极开放的人生态度和相当的做人水准。当一个人在诸多方面都捉襟见肘时，技巧形同虚设，犹如巧妇难为无米之炊。所以，我们在讨论每一种沟通方式时，都不会只论技巧而不谈意义。恰恰是对意义的阐述，展示了本书独特的精神闪光点和生活智慧，因为沟通的技巧可能是普遍的，你也许会在他人的著作中看到似曾相识之处，但是对于意义的开掘却会因为个人生活底韵的不同而蒙上不同的色彩。本书力图传递这样一种精神世界，热情主动，诚挚宽容，既有与时俱进的活力，又不失深思熟虑的哲理。以此来引导读者展开新的人生。事实上，当你真正把沟通当做艺术来运用之后，其人生境界和做人的本领都会有所提高，此时，你也才能深刻体会沟通的涵义。这已经为我的学生们的实践所证实。

“满眼都是情况”——这是我从 1997 年开始讲授“沟通”课程就给学生提出的要求。这意味着沟通的学习是超越书本与课堂的，我们不仅应该能够从身边亲朋好友中体会“三人同行必有我师”的快乐，更应该从广阔的社会生活中汲取营养；一段影视中的对白，一次主持人的采访，一个法制节目的案例，一篇媒体的报道都可能成为我们学习的机遇或是引以为戒的启迪。可以说，本书的活力及生动性皆来自“满眼都是情况”的职业“本能”，正是这种对现实生活的敏感和发掘，使得本书几乎所有的理论框架都能得到鲜活的血肉支撑。由此也引出了对于那些“情况”的当事人包括我的同事、邻居、亲朋好友尤其是我的学生们的感谢，是他们的言行启发了我的灵感，使我能够快速地将它们填充到沟通的理论当中，学生们在学习总结中的体会和实践，有些就直接成为“思考与练习”的题目。当然，还应该感谢那些反映了“情况”的媒体，例如“今日说法”、“法治进行时”、“信报”等等，凭藉着它们的引导，本书得以对那些事件进行挖掘，并且从

沟通方面给予新的诠释。

本书共有十二章，其中第十章“建立良好的第一印象”和第十一章“应聘的艺术”由北京东明成功人生心理咨询中心的咨询师韩三奇先生撰写、本人统稿，其余各章节均由本人撰写。

感谢所有阅读本书的读者，祝愿大家能够从本书并且从各自的生活中体会到沟通的快乐。

马　丽
2004 **年** 1 **月于中国协和医科大学**

目　　录

第一章　沟通无极限

在今天，恐怕没有哪一个概念像“沟通”这样被广泛地使用。

你走在街上，可以看到为通讯工具所做的大幅广告：“沟通无极限”、“让亲人之间的沟通更轻松”；你打开电视，可以听到《证券之夜》的节目主持人说：“今天下午收市以后，我和沪、深两地的观察员进行了沟通……”；你翻开报纸，可以在电脑类专业报纸上读到“键盘——沟通的桥梁”，还有综合类报刊专访主持人的“沟通无极限”、人才类专刊指导职场赢家的“把握年关去沟通”；而当你打开电脑的时候，出现在你面前的著名网站的宣传语有“沟通所有人”……。据报载，2003 年 2 月新疆地震之后，香港歌手黎明飞赴灾区探访，“他会去当地医院探访，最主要的是和小朋友沟通，为他们做心理辅导”。更有形形色色的招聘广告对人力资源、公关、文秘、推销，甚至连软件工程师都注明要求具备“良好的沟通能力”；走进书店，不仅在心理学、社会学、人际交往等领域的专架上可以看到琳琅满目标有“沟通”字样的书籍，而且在有关魅力训练与培养的书籍中，我们也会在目录中发现诸如“美女的问题在于沟通”之类的章节……。除了这种醒目表现之外，“沟通”还广泛地出现在人们的书面和口头语言中，成为当代社会普遍流行且使用频率最高的词汇。

不仅于此，与沟通相关联的如“交流”、“对话”、“谈判”等等亦深入到社会生活的各个层面，几乎所有领域的问题，我们都可以从沟通的角度去思考：大到国家“申奥”、“入世”、“申博”，需要向世界表达我们的意愿，小到我们个人求职应聘，需要向用

人单位展示自身的能力，甚至家庭成员之间的日常生活，凡是需要传递信息或者接受信息的活动都离不开与他人的沟通。对当代中国而言，沟通是我们发展市场经济、提高国民素质的当务之急。对个人来说，沟通是我们在现代社会立足、生存的必备本领。

第一节　我们处在一个沟通的时代
——沟通与当代社会

美国哲学家理查德·麦基翁指出，未来的历史学家在记载我们这代人言行的时候，恐怕难免会发现我们时代专注于沟通的盛况，并将它置于历史的显著地位。其实沟通并不是在当代新发现的问题，而是现在流行的一种思维方式和分析方法，我们时常用它来解释一切问题。为什么当代人如此热衷于沟通？麦基翁先生认为这绝非偶然因素所致，而是当代社会四大趋势汇合的反映。

一、我们都是地球村的村民

让我们结合当代社会发展的现实来分析麦基翁谈到的四个趋势：人们对文化、团体和个人之间差异的宽容明显增强；文化间和文化内相互依赖在日益增强；传播工具的效率不断增强；尊重差异作为协调行动的前提日渐重要。

㈠ 中国证监会的顾问和副主席是香港人

对于40岁以上的中国人来讲，他们在若干年前不可能想到在社会主义国家的部级干部中还会有香港人。我们所说的文化差异主要体现为国家之间在意识形态上的不同。曾几何时，人们对他国的政治抉择、意识形态采取势不两立的态度，而今不同制度的国家之间交往早已延伸到经济、文化、政治等各个领域，有交往就有渗透，这种实质上的融合又会促进人们在态度上的宽容。

中国的“一国两制”是文化宽容的最好例证，我们不仅在一国范围内实现了两种制度的并存，而且在实行社会主义制度的大陆，还直接从香港以及其他西方发达国家引进人才担任国务院部委的领导，例如香港的史美伦女士和梁定邦先生就分别担任了中国证监会的副主席和顾问。尽管“海归派”与本土文化的接壤还需要一个磨合过程，但是相互宽容本身一定会加快相互的适应。

同样的宽容也体现在人际关系领域，人们结交的朋友中有些可能是与自己在观念上大相径庭者。俗话说“物以类聚”，但是以人际吸引为课题的研究结果却发现，我们每个人确实会有几个与自己想法迥然相异的好友。整个世界都在增进宽容，我们当然也要学会接纳各执己见的人。

(二) 伊拉克战争引起油价的剧烈变动

人们在政治上的宽容其实来源于经济上的依赖。随着社会的进步与发展，自然资源分布的不平衡与有限性迫使各种文化间比以往任何时候都更加相互依靠。一个国家、一个地区的变动常常会引起一连串的反应，例如，美国“9，11”事件的发生导致了全球股市的暴跌，而美英对伊拉克的战争又引起全球石油价格的剧烈变动。应该承认，在经济的相互依赖方面，发达国家并不存在特殊的优势，他们同样需要别国的产品和资源，就如同发展中国家需要粮食和先进的技术一样。

在同一文化圈内，城乡之间、不同阶层之间的相互依赖亦有增无减。这种依赖主要体现为社会进步和社会分工带来的对其他角色的需要。以北京为例，大量流动人口给首都的道路交通和社会治安带来一定问题，但是如果限制他们留京，北京人的日常生活立刻就会受到影响，因为在居民小区里，从吃早点到理发、裁剪、环境卫生以及家庭服务员等等，无一不是由外来人口承担主角的。医患关系本来是有些敏感的话题，因为哪一方站在自己的角度都有说不完的道理，然而一场突如其来的“非典”使人们换

位思考，患者从无私奉献的白衣天使那里体会到了“医者父母心”，与此同时，疫情严重地区其他病人骤然减少导致的医院收入下降也使人认识到患者即“衣食父母”。灾难帮助人们重新理顺了唇齿相依的相互关系。

无论文化之间还是文化圈内，差异总是会存在，但是大家更需和衷共济，为此我们必须重视观点与自己相异的人，否则就可能促使他人放弃合作意愿，导致我们的目标亦不能实现。

（三）“快看电视，那是直播”

“9.11”事件发生当晚，我们的朋友打来电话“快打开电视，那可不是什么美国大片，真的是现场直播”，从电视中，我们看到了滚滚浓烟，坍塌的大楼……世界各地的人们几乎是同时了解到美国发生的事件。这就是传播媒介的力量。现代人已经越来越多地接触和使用先进的沟通手段，通过电视、电话以及其他媒介，我们了解世界各地的差异，也知道了发达与不发达国家之间的相互依赖，更清楚地看到来自四面八方人们之间的需要。

即使是在发生“非典”的隔离区，人们照样可以通过手机短信或可视电话把隔离区内外的人们联系起来。有人说，地球在遥控器的手里变成了跳来跳去的频道。有人说，高效沟通手段的普及，把人们推入一个“地球村”，我们在这个村落栖身，每天都会遇到信仰、利益、追求不尽相同的人，我们有什么理由不与之和睦相处呢？

（四）“大蒜与手机”之争的启示

无论国家、团体还是个人之间在解决实际问题时，为了获得双赢的结局——使各方利益都有所满足，势必需要协调彼此之间的行动。协调行动的前提是对他人利益的承认与尊重。当互相有依赖关系的一方没有考虑对方利益时，被忽略的国家、团体或者个人就会解除协议或者退出依赖关系，直至其利益被对方所承认。例如，中国和邻国之间发生的“大蒜与手机”之争，当对方

在不考虑中方利益而擅自提高进口大蒜的关税时，中国只有宣布停止进口该国的手机，直至对方承认中国利益并且取消了擅自做出的决定为止。

专家指出，最容易中止合作的往往发生于不承认相互依赖对双方是同样重要、或者虽然有所承认但没有向对方表明时。近年来在城市屡屡发生物业管理与业主的纠纷，就是类似原因引起的。例如，某小区决定安装一套手机接收装置，这本来是为了改善业主反映的手机信号不好的问题，但是由于没有征求广大业主尤其是将要占用楼宇的业主意见，业主感到自身对小区管理和发言权不被尊重，于是自发地组织聚会，致使物业的计划最终流产。这就是说，如果一方在态度上不承认对方利益，在行动上不做出让步，无疑会激发另一方心中不再维持相互依赖关系的动机，而缺乏另一方对相互依赖关系的支持，我们的计划当然就难以实现。所以，我们必须表示出对他人利益的关注和尊重，这是保持合作的前提条件。

上述趋势表明，世界的每个部分和角落都是紧密联系的，个人、群体以及社会的生存与发展都不可能独立进行。在错综复杂的现实面前，人们对问题的看法难免不同甚至针锋相对，只有进行沟通才能寻求有益于各方的解决途径和方法。当今的社会学家、心理学家和传播学家所以站在沟通与交流的角度来关注社会发展，就是因为沟通与交流的方式不仅能够反映出人们的精神风貌，亦能够折射出整个社会的现状与发展。

二、忍了 30 年的妻子终于发脾气了
——成也沟通，败也沟通

从学生作业中看到这样一个故事：有对夫妻在一起生活 30 年了，每天早餐都是丈夫切面包，而他总是把外面的一片留给妻子。终于有一天，妻子发泄出心中的不满：“为什么 30 年来你一

直把我最不喜欢吃的外面一片给我？’丈夫惊得目瞪口呆：他自己其实是最喜欢吃面包最外层的。现实生活中，像这样本来一句话就能解决的问题却闹出了长达几十年误会的事情并不少见。只要我们悉心观察，就会发现诸多的矛盾冲突源自于沟通的不畅，而许多成功的实践，无一不是得益于沟通的运用。沟通的神奇和力量时常超出了人们的想像。下面我们将以在若干领域发生的实例证明：成也沟通，败也沟通。

㈠ 法律不是万能的

在一个法治国家，法律的威严在于它的公正，而这种公正常常是对违法犯罪之后的惩戒和处罚，法律的神圣尚不足以抑制违法犯罪的发生。很多恶性案件的发生，并非都是当事人不懂法，而是有时沟通出了问题。无论从媒体报道，还是在我们身边，都会看到因为几句话大打出手甚至出人命的事件，我所认识的两位女性朋友就是分别在游乐场、加油站与工作人员发生争执被后者打伤的，而这类伤害本来不该发生。

最让人痛心的是北京电视台《法治进行时》节目报道过的一个20岁女孩，只是因为觉得姐姐各方面皆优于自己，便雇凶杀死了姐姐。专家在分析女孩性格时指出，她缺乏与人的交流而变得偏狭自私，而女孩在临刑前说：“现在常常梦到姐姐对自己璨然微笑，如果她活着时能对我这样笑该多好啊！”我们设想，假如其姐生前能够给自卑的妹妹多一点微笑，常跟她聊聊，这个世界可能就不会一下子少了两个年轻鲜活的生命。

法院的判决是神圣的，其神圣在于它的威严和强制性，但它并不能化解人们心中的怨恨和矛盾。沟通却能够深入人心，它能使当事人在审判前握手言和，也能让人在判决之后口服心亦服。例如，曾经发生过的香港记者因为采访某艺人被泼可乐而索赔50万的事件，结局并非是以法院的审判而告终，而是被告方一声真诚的“对不起”，这三个字让那位记者原告怨气尽释，随后

撤诉。又如，洛阳一法官在判决一场继子与后妈的遗产纠纷案之后，看到双方当事人激烈分毫必争的样子，遂在判决书后又写了一封信：“原告少年丧父，被告中年丧偶，实为人间悲剧。本案双方当事人的遭遇是令人同情的，但双方为继承死者遗产而引发纷争，使本来就已受到伤害的心灵雪上加霜，甚感遗憾！……死者已去矣，亲者尚生存，亲人为死者之财产而起纷争，死者在九泉之下能瞑目乎？愿双方摒弃前嫌，互敬互爱，重修亲情，以求家和万事兴”。本来不服一审判决的双方当事人被法官的情真意切所感动，终于化干戈为玉帛，并表示不再上诉（转引自《信报》2002年10月2日）。

沟通所以万能，是因为它能够以人性化的方式作用于人。

（二）沟通在媒介，有人欢喜有人愁

媒体对各类公众人物的报道与追踪是当今社会的一大看点，但是并非所有的采访都是成功的，于是记者与明星的冲突又构成了看点中的看点。如果我们撇开明星的脾气禀性，那么凡是成功的采访，皆因为记者的问之有道；双方的矛盾则一定是祸从口出。例如，同样是采访一部新上映电影的主演，有人几句话问下来就让自己尴尬、语塞甚至被说成“弱智”，有人却能够与之深夜长谈，令后者发出“让我们共同跨越交流代沟”的心声。

王小丫作为深受观众喜爱的主持人，其成功就是她与观众的良好沟通。她认为，沟通来自于理解，发自于尊重，源自于关爱。因此，她在讲述某个行业亏损147个亿时，要尽可能把这个数字量化为观众可以理解的形象，例如，它相当于多少个国际大饭店、多少个写字楼等等。她总是鼓励《开心辞典》的答题者，使他们消除紧张，尽可能取得最好成绩；而她也以自己的从容和诚恳赢得了观众的厚爱。

媒体本来就是沟通的桥梁，但是如果做媒体的人缺乏沟通的技巧，其失败就会比一般人更加惨痛。

（三）服务领域，一句话的得与失

去商场购物，不少人都经历过这样的推销："我们这种化妆品是专门去痘（去斑、去眼袋……）的，您试试吧！"被人提醒脸上的缺陷，本来已经令人不悦，再加之这样的"揭短销售"时常还发生在顾客与友人在一起的时候，就更加使顾客感到尴尬和不愉快，还怎么可能购买你的商品呢？

有关方面对近年来发生的医疗纠纷进行过统计分析，发现大约有80%的纠纷并非由于医护人员的医疗行为造成的，而是由于言语不当等因素引起。因此，诸多医院在添设备、上技术的同时，开始提倡换位思考，要求医护人员表达对病人的体贴和安慰，有的还要求医生对病人说声"谢谢"，以表示对病人选择该院的感激之情。

以李素丽为代表的服务行业的模范人物，其成功无一不是爱岗敬业加上语言艺术的运用。这一领域所以要求较高水平的沟通，是因为服务的对象是人，如果要让消费者找到做上帝的感觉，首先要表达对他们的敬意和尊重。

（四）家庭关系，谁解父母、子女心

当今社会父母望子成龙的欲望大大超过了以往，但是因为缺乏有效沟通，父母与子女的矛盾日渐突出，这使父母感到失望与悲哀，我们时常可以在电视有关真情诉说的节目中，看到在孩子出走后父母那悔恨、绝望的目光；这同样影响到子女的身心健康，走极端者甚至会以杀人犯罪的方式了结与父母的恩怨。即使是在校大学生，家庭关系不和睦也妨碍着学业的完成和自身的成才。

多年来，人们在分析家长与子女的矛盾时，偏向于指责父母独断专行，却忽略了子女在这方面的缺欠。其实，家庭是社会的缩影，连生养自己的父母都不能和睦相处，何谈与他人同舟共济呢？可喜的是，已经有学校开始注意这个问题，逐渐把学生与父

母的沟通作为素质教育的一部分，北京某中学就是通过一次主题班会，使学生们知道了自己名字的由来，从父母为自己取名的初衷了解到他们对自己寄予的厚望，从而增进了学生与父母的沟通。

从我们开设沟通课程以来，不少同学尝试与父母沟通，虽然并非都是一帆风顺，但是最终皆有收获。当他们主动这样做的时候，本身已经意味着进步，因为他们不再仅仅要求父母理解自己，而且开始学会从他人的角度思考问题了。

纵观社会生活的方方面面，无一不渗透沟通的影响。我们以往的教育在这方面几乎还是空白，学生们从小到大很少受到人际沟通与交流的基本训练，有人连上街问路都有口难开，更不要说解决各种矛盾冲突了。这种现状与我国社会的发展、与改革开放的速度是格格不入的。因此，研究沟通与交流并由此改变国民素质及行为方式，于社会、于个人都是刻不容缓的。

思考与练习

1．你在何时何处看到过“沟通”的字样？能否随口说出几则包含“沟通”的广告语或者是文章标题？

2．你的朋友圈里，有没有与你在各方面都存在差异的人，你是如何与之相处的？

3．请向父母或者其他长辈做个调查：两种社会制度之间在以往是怎样相互排斥的？

4．就你的所见所闻，有没有“祸从口出”的实例？

5．在一篇“老外随笔”中写了两件事：一是顾客在购买洗发香波时与售货员相互道谢至少有 6 次；二是在火车上两位乘客因为开窗打起架来。你知道上述事件是在怎样的情景下发生的吗？

6．你是否经历过“揭短销售”，如果你是导购，你该如何向

顾客介绍商品？

7．你是否同意“沟通是万能的”，为什么？

8．你和父母的沟通顺畅吗？问题出在哪一方？

9．请分析下面一段新闻发布会上的对话出了什么问题：

问：每天的新闻发布会记者都提不出新鲜问题，您也没有新鲜的回答，是否觉得发布会没有进行下去的必要？

答：我认为，任何人首先都要尊重别人。……你说别人提的问题不新鲜，那么你来提个新鲜的问题。

问：……

答：你的这个问题似乎在去年就有记者问过，所以也不是新鲜的。

10．在空调销售的高峰时期，某一品牌的安装有些应接不暇，顾客纷纷打电话催问，A顾客说：“你们怎么回事？再不来安装，我就退货！”B顾客说：“我家里有老人，天气实在太热了，能不能早点安排人过来？”C顾客说：“我是报社的，我要给你们曝光！”如果你是接线员，你会优先考虑哪位顾客？对于语气强硬的顾客，你该怎样应答呢？

第二节　沟通是新世纪的通行证
——沟通与个人的成长和发展

通常人们是怎样理解沟通的呢？有人以为沟通很容易，不就是说几句话，做几个表情吗，自己原本能言善道，还需要学习？纯粹是浪费时间；有人以为沟通很难，因为自身性格内向，常常感到社会上的人都带着面具，很虚伪，使自身感到威胁，只有自己独处时才感到放松、真实，与人交流是一种负担。对有些人来讲，沟通简直就是从小到大都不能解决的头痛问题，面对沟通不利所导致的错失良机或者遭遇伤害，虽然无数次地懊悔、哭泣，

却始终难以有根本的改善，于是便归咎于自己的性格，以为这是天生的后天没有办法的事情；有人以为沟通很费时、很麻烦，现代人个个忙得四脚朝天，哪有时间去和人闲谈？……对于上述认识上的偏差，最好的矫正是发出这些言论的人自己，当他们推开沟通的大门，才发现自己错了，请看学生们在学习之后的心声：

甲：沟通绝非是说几句话的事，一个好的沟通者可以驾驭周围的环境。当你在人群中展现积极交流能力时，就可以做到变沉闷为活跃，把愉快与他人分享，在他人感到快乐时，自己亦获得驾驭事态的满足感。

乙：在21世纪，假如有人问“你最担心、最害怕的是什么？”我的回答是最担心能否生存，最害怕被时代遗弃。如果不能在当今社会生存，不仅在物质上得不到满足，在精神上亦是弃儿。而我们要奋斗、要成功，就必须学会在人海中遨游。沟通是生活的老师，如果说别的课程对前途有影响，那么《沟通》就关系到生存的根本问题。

丙：我现在开始理解成功学家所说“人生的幸福就是人情的幸福；人生的丰富就是人缘的丰富；人生的成功就是人际关系的成功。”凡成功人士，无一不具有庞大的人际关系网。但是织网并非易事，有人织得粗俗不堪，经不起风吹雨打，有人则织得美观耐用。学习沟通就是要学会织网。

丁：与人沟通真是乐趣无限，既是一种享受，又促进自我的完善。它好比人生乐曲中的美妙音符，有它才美妙；又好像人生大海中的浪花，有它才壮观。

戊：如果我从一踏入校门就开始学习沟通，也许，我的性格会更完美，也许我的生活会更多欢笑，也许我的生活历程会更顺利，也许我的人生会更辉煌……如果终究是如果，也许仅仅是也许，毕竟是进入大学才和沟通有了这样的亲密接触，所以真的是“相见恨晚”……

还有许多学生用各种独特的语言和形象来表达沟通在他们心中的位置和意义：沟通是“如意”、“魔棒”、“潘多拉宝盒”、“生活的老师”、“成功者的《孙子兵法》”等等。他们之所以发出这样的感慨，是他们运用沟通的理论和技巧成功地解决了现实中的困扰和难题，诸多成功典型的案例我们将在以后有关具体的技巧中予以介绍。现在，我们先从理论上解决沟通在人生中究竟占有怎样的位置的问题。

一、给你30元，你能否在异地生存3天
——沟通与人的基本需要

有家电视台的青年节目做了一个有趣的试验：从大学招募3名志愿者，每人发给30元钱，然后把他们送到一个完全陌生的城市，要求他们各自独立地生活3天。如果这事发生在六七十年代，他们用这30元也许能生活十几天甚至一个月，但是这个数目是用在2000年左右的时间，而且他们在那里举目无亲，怎样精打细算，这每日10元也不够一个人的食、住、行。他们是大学生中被挑选出来的佼佼者，无论如何是不能喝凉水、睡车站的，他们还应该有正常人的生活。结果是他们每个人都没有用完那30元钱，有人甚至挣出了返校的路费。当然这3天的经历不是每个人独自苦熬的结果，因为他们一下火车就开始了与他人的交往，他们要问路、找住处、找工作，没有相当的人际沟通能力是不可能迅速地赢得他人信任、找到一个合适的住处和工作的。他们的成功，在某种意义上证明了现代人的生存是不可能离开他人的。

(一) 关于需要的理论

其实，何尝只是现代人不能独立生存呢？亚里士多德早就说过：“一个独立生活的人，他不是野兽，就是上帝。”可见古今中外，没有人是可以独立生存的。这是人的本性所决定的。而人的

本性亦可归结为他的需要。马克思认为，人要想生存，先得进行生产，而生产本身必须与他人交往，无论是种地、盖房、做衣都必须在与他人的合作中完成。这种生产中形成的生产关系成为人类一切社会关系的基础。有的文学作品中的人，似乎可以独立地在孤岛上生活一段时间，但是别忘了，他毕竟是携带了他人发明的劳动工具或者是向他人学习了劳动技能之后才可能的。对于我们今天所处的现代社会，分工的精细与合作的紧密都大大超过了马克思的时代，那么，作为社会动物的人的生存，从其本质上就更加依赖与他人的交往与协作。

人本主义心理学家马斯洛提出了人类行为需要的七种层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要、认知和理解的需要、美的需要。在这七种层次的需要中，有哪一种需要可以离开他人而独立得以满足的呢？在我们多次进行的讨论中，有人提出睡眠是不需要他人的。但是我们立刻就会质疑：假如周围的人、邻居干扰了你入眠，你不去和他们交流，怎样保证自己安然入睡呢？看来我们很难找到那种不与他人发生联系的需要。在七种需要当中，最核心的是人的“自我实现”。

追求并且能够自我实现的人具有怎样的特征呢？研究表明：他们具有善于领会自己和他人的能力，善于建立良好的人际关系；对现实具有较强的感受力；富于民主性格，兼听则明，宽以待人，乐于助人；富有哲理、幽默感、道德感等等。将这些特征概括起来，可以说是一种良好的人际沟通能力。经常会有同学问我同样的问题，您所见过的成功人士是什么样的呢？与上述品质相似的还有：随和、宽厚、以及精明。近年来研究管理问题的专家又将精明与聪明做了区分，前者包含了开放和弹性，善于用人等内容。

马克思和马斯洛的理论从不同意义上证明了沟通与交流是人的基本需要。

（二）“剥夺”与孤独

我们再来看看人们对孤独的反应。假如有这样一次勤工俭学的机会：每日的工资是200元，你所要做的事情就是在与世隔绝的房间里生活，房间里有必要的休息和卫生设施，自动送饭机会定时送饭，只是没有窗户、没有电话、电视、电脑以及一切能够与他人发生联系的手段。你是否愿意进行这样的勤工俭学，你能在这样的房间里生活多少天呢？在我们以往的课堂上，每一次举手表示愿意进行尝试的学生不足十分之一。不想参与这样勤工俭学的同学主要是害怕孤独，他们无法想象在那样的环境中自己将如何生存，所以即便每日有不菲的收入，也难以使之动心。当询问到少数愿意参加的同学，他们准备如何度日时，回答几乎也是一致的：睡觉或者思考；而他们所能承受的时间限度，最长的自我估计是15天。实际试验的结果是怎样的呢？

心理学家斯坦利·沙赫特进行了著名的“剥夺”实验：对5名自愿参加实验的大学生在上述情形中进行测试。结果是他们对于孤独的承受力大大低于他们自己的估计。第一个人在房间中只待了20分钟，就不能再忍受了，坚决要求出去；后面的3个人在里面坚持了两天两夜，出来以后，其中一人感到非常难受，以后再也不想受这份罪了，另两个人说“好像损害不大”（可是他们为什么要求出来呢？）；第五人坚持了8天8夜，他在里面的感觉是越来越难受，也越来越紧张，只是还能够活下去。为什么在物质生活条件应有尽有的情况下，人们仍然不能孤独地生存呢？原因就是人的本质的社会性，从这种本性出发，他当然不会接受这种对交往的“剥夺”。

这个实验是人们可以选择对孤独的体验，那么在迫不得已的被“剥夺”时，又会发生怎样的情形呢？有人曾经访问过一位在纳粹集中营被单独监禁了526天的人，开始时他感觉非常沮丧、灰心丧气，后来慢慢适应了，但是到了允许和其他犯人接触时，

他反而感到说话困难了。当然，这种剥夺是被迫强制的，他只能勉强活下去，比起上述实验略好一些的是，这个犯人只是单独被监禁，并非是看不到任何人。

实验和实践表明，长久的孤独、隔离会对人发生明显的影响，它不仅可以破坏一个人应付日常交往的能力，而且可能导致幻觉、异乎寻常的兴奋、激动等症状，假如此时还不能恢复到正常的社会环境，就会适应这种孤独，形成一些古怪的思维和习惯。2003 年 10 月，在美国魔术师大卫·布莱恩结束了 44 天绝食生活进入医院进行治疗后，有的心理医生认为，布莱恩有比较好的心理素质，有忍耐孤独的能力，在挑战中外界对他的种种议论反而让他摆脱了孤独，转移了注意力。但这 44 天的孤独，会使他很难与外界进行语言交流，所以在其恢复体能的同时，也需要逐渐地与外人接触，向他人倾诉内心感受，当然这个交流过程本身应该是一个适度和缓慢的过程。

有关方面对中国少年儿童素质状况所做的最新抽样调查现实，独生子女与父母玩耍的时间只占 5%，他们独自玩耍的时间达到 40%；而青少年心理咨询机构的统计分析则表明：人际沟通障碍在青少年心理问题中占据的比例最大，为 18%；人格缺陷及心理障碍问题占 16%。应该说，这两种调查是有一定因果关系的。由于他们从小到大都是自己一个人在家里玩游戏、看电视、做作业，从不愿意、也不会随父母“见人”，到“越来越不知道该如何跟同学相处”，继而就可能出现比较严重的心理障碍。

所以，无论是那些比较极端的实验、实例，还是对现实状况的统计分析，都印证了亚里士多德的论断：人，因为他既非野兽，也不是上帝，所以他不能脱离他人而生存。对于现代人来讲，对他人的需要则更为强烈。国外一些学者曾经对青年人生观进行过长期的调查，在询问“什么时候感到人生是有意义的”的问题时，有近 40%的人选择了“与朋友、同事在一起时”，而经

过10年以后，选择这一答案的人上升至60%。这一类的调查表明，在人类所有的欲望中，尤其是在现代青年的欲望中，与人交往的欲望占有重要的地位。

（三）灾难面前尤其需要人和人的交流

2003年春天，当残酷肆虐的“非典”向人类发动袭击时，医务工作者以他们的无私奉献精神构筑起抵御病魔的铜墙铁壁，他们付出的，不仅有体力的透支甚至生命的代价，更有为避免传染而与亲朋好友隔绝的精神损耗。4月下旬，已经在抗“非典”前线奋战一个多月的北京同仁医院的秦大夫接受了电视台记者的采访，他谈到了自己的内心感受：刚开始的时候心情非常不好，每天都能看到人，但是不能与之交流，周围的人都是敬而远之，自己感到格外孤独和痛苦；后来开始不断得到来自各方的问候，人们用电话、手机短信的方式表达对医务工作者的关心和支持，正是这种心与心的连接，使自己不再孤独，并且获得了打赢这场没有硝烟的战争的信心和力量。

在这个非常时期，根据有关法律规定，北京市政府对一些遭到严重污染的居民住宅楼和医院采取了整体隔离14天的措施，日常生活用品由有关人员送至家门，所有费用由政府负责。有人说，不就是14天不能出门嘛，吃喝还有人管，就当是休一个长假了。说这话的人应该不是被隔离的人，因为在采取隔离措施的当晚，有关部门的领导都要到现场做群众的思想工作，尽管很多居民表示配合与理解，虽然他们还和家人在一起，虽然他们可以通过电话与外界联络，但是他们毕竟要忍受一段不能与其他人进行面对面交流的日子，为了减少他们的不适，有关人员想尽各种人性化的方法：几天送一次鲜花，开通服务热线，在楼前拉起“我们和你在一起”的横幅，所有这一切，就是为了让被隔离者感到自己并非是孤独无助的。

远古时代的人们为了最基本的生存需要共同劳动、共同抵御

自然界的侵袭，当社会进步到了物质文明高度发展的今天，当人们似乎已经可以无需共同劳动，只是坐在家里敲击电脑就可以创造财富、满足生活需要的时候，一场灾难唤醒了人们社会化本质的需求：现代人比以往任何时候都更需要沟通与交流。因为高速运转的现代生活使我们更加敏感、脆弱，也因为我们面对的挑战比以往更加艰巨、困难。在突发灾害面前沟通的重要性体现在以下几个方面：

第一，现代社会沟通渠道的畅通以及国际合作意识的增强，使世界上 10 个国家的 13 个实验室的科研人员能够快速发现引起“非典”肆虐的冠状病毒的变种，为人类打赢这场没有硝烟的战争奠定了科学的基础；

第二，政府主管部门对疫情和应变措施的及时发布保障了公民的知情权，继而又调动了大众自我预防以及对政府行为给予支持配合的积极性；

第三，媒体对医护工作者不顾个人安危、奋力救护病人事迹的深入报道，使人们了解到白衣天使的伟大与神圣。反过来社会各界以各种方式表达对医务人员的关心和慰问又增进了他们尽职尽责、为病患服务的勇气和决心。这样一个特殊时期的沟通为医患关系的改善起到了重要作用；

第四，有关专家轮番做客电视台，通过热线电话回答人们的问题，既传播了科学预防知识，又缓解了公众的恐慌情绪，而人们之间通过电话和手机短信之间表达的关心与鼓励亦增进了团结一致、战胜“非典”的信心。

总而言之，现代人面对灾难的行为、思考和感受通过各种手段相互传递和交流，极大地焕发了社会各界的爱国热情和民族向心力，使我们比以往任何时候都更加团结、勇敢和坚强。

二、你是一个成熟的人吗
——沟通与个人的社会化

对青年来讲，可能没有人不希望自己能够尽快地成熟起来，为此，有人会在外表上尽可能让自己显得老成一些，以便赢得他人对自己的信任和尊重。但是成熟并非是一种表面功夫，而是个体成长过程中逐渐社会化的结果。在社会生活中，如果我们说某人不够成熟，那就意味着此人思维的简单、办事能力的缺欠以及与社会、他人之间的不协调等等，概括起来说，就是某人的社会化程度不够高。

社会化是社会学用语，指一个人通过学习和实践使自己适应社会生活、发展自己社会性的过程。一个人社会化程度的高低是衡量其成熟程度与能力高低的一个重要尺度。我们个人无论从物质的谋生本领和条件还是精神文化生活乃至人类的延续、培养教育下一代等等都离不开社会化过程。当然个人社会化的方式、渠道有很多，而人际交流和沟通是其中一个重要的方面。人际交往对个人社会化的作用主要是通过传递社会化的信息和帮助人们学习社会规范这两方面来实现的。

㈠ 与人沟通可以帮助你掌握社会化信息

虽然现代社会是一个信息爆炸的社会，但是如果你不去收集或者是把自己封闭起来，有用的信息决不会主动进入你的大脑。回想一下大家都曾经历过的高考备战阶段，紧张的应试复习使人几乎与外界断绝了来往，那时的自己难免会有信息闭塞、孤陋寡闻的感觉。由于我们关闭了与人交往的大门，进而使自己失去了获得大量社会化信息的机会。当然，你可以通过电视、报纸了解社会，但那也是记者们深入实际，直接采访的结果。而我们与他人之间的交往和沟通，是我们直接获得各种信息的有效途径，人们在相互交往中，总是会不知不觉地相互介绍自己所知道的消

息、新闻以及对个体特别有价值的信息，有时你正在为某件事情（身体不适或者学习上的障碍等）所困扰，在与周围人似乎是不经意的交流中，你可能突然就找到了解决问题的良方；也许他人传递的信息暂时未能引起你的注意，但是有一天当你需要的时候，你会想到，某某人曾经告诉我如何如何。

人际间的信息传递有时可以变为成功的源泉。被冯小刚导演誉为真正意义的大片的国产影片《卡拉是条狗》的创作灵感竟是出自麻坛生涯。该片导演路学长谈到，他有将近两年的时间沉迷于搓麻将，结交了许多麻友，从他们口中了解到很多平民生活的辛酸苦辣，从而激发了路学长拍摄一部平民电影的冲动，《卡拉是条狗》便应运而生。国内某著名企业的老总早年曾经因为家境贫寒而辍学，在摆摊修理皮鞋时经常与顾客交流，从顾客口中得知一些地区急需五金配件，于是他办起了加工厂，由此开始了自己的创业之路，并且最终取得了辉煌的成就。实践证明，我们只有在与他人的交流中不断地获得社会化的信息，才能了解、认识社会，进而去适应和改造社会；我们要想使自身生活充实，学到更多的知识，必须增进与他人的沟通和交流。

信息的传递当然是双向的，如果我们自身拥有广博的信息资源，在人际交往中一定会更加游刃有余。对于一个现代人来讲，其实力构成包括了他的人际资产，而我们要想投资人际资产，亦必须能够为他人提供有用的资讯。这就意味着一种良性循环：与人沟通有助于我们获得社会化信息；我们所掌握的信息又帮助我们赢得人源，促进着我们与他人的沟通。在这样的良性循环中，我们走向成熟、成功。

（二）与人沟通是我们接受、学习社会规范的一条重要渠道

社会规范是指人们行为的规矩、方式，诸如国家的法律、道德、习俗、纪律等等。一个能够适应社会的人当然是广泛了解并能够遵从社会规范的人，否则，他就会与社会要求格格不入，甚

至遭到社会的唾弃。我们从小到大的学习生涯中，除了接受知识以外，还会花去相当的时间来学习各种社会规范。

美国社会心理学家克特·W·巴克认为："社会化是人类之间的一种互动，而不是一种人类工程的操纵。"这就是说，人们什么时候应该怎样做，在何种情况下不该做什么，并非像一个简单的工程那样能够轻易完成的，例如礼貌待人是我们从小就被告知的，但是很多人直到上了高中甚至是大学，在家里遇到父母的同事、朋友时，仍然感到手足无措，只有一躲了之。这种情形应该与他们较少接触生人有关。又比如，节俭、朴素，是我们都知道的美德，但是如果你生活在一个盲目消费、攀比成风的环境中，你可能就会摒弃美德，形成非名牌不穿的习惯；反之，如果你经常与宏志班的学生接触，你就会受到一种自强自立、发奋学习、以朴素为荣的精神感染。

希望工程捐助的第一个大学生张胜利曾经谈到，他的一个同学是个富家子弟，本来是大手大脚，一掷千金，后来竟然转变为懂得节俭、尊重劳动、尊重他人。这当中，没有任何人对这个同学进行说教，他就是在和张胜利的接触中耳濡目染，最终改变了自己花钱如流水的习惯。可见，一个人从书本上、从学校、社会的宣传教育中了解的社会规范并不一定能够为其所接受，当然也难以影响其行为，只有在人们的活动中，通过相互间的影响、交流，他才会逐渐接受并履行这些规范。

在一般情况下，人际交流面广的人，了解的社会规范比较多、也比较深刻，在各种场合他们都可以应对自如；反之，人际交流面窄的人，了解的社会规范就比较少、比较表浅，在社会生活的很多方面都感到力不从心。尤其是在法律没有明文规定的地方，一个人的行为是否适度，就取决于他与大多数人行为的合拍与否。例如，在一些悲伤的场合：看望丧失亲属的人、参加追悼会、国家遭遇重大灾难等，如果你表现得兴高采烈或者是穿着艳

丽就是非常不合适的，即便你内心没有太多的感受，面对他人的肃穆，你也会让自己凝重起来。在乘坐公交车时，有些年轻人并未养成给老年人让座的习惯，但是如果他坐在一辆模范车组的车上，车上文明祥和的气氛以及他人的尊老爱幼行为会形成一个场，在这个场的作用下，他会不由自主地遵从他人。从一定意义上说，文明习俗不是仅靠说教或者惩罚就能够养成的，而是人与人之间相互影响的结果——大多数人的行为成为规范时，你不照此行事就是错的。

许多成年人都知道，孩子上了幼儿园以后，会出现一个质的飞跃，他们似乎一下子懂了许多道理，也有了自立能力。这不仅是老师教导的结果（其他未上幼儿园的孩子也会得到大人的教导），更重要的是，孩子生活在一个班集体中，儿童相互之间的影响对他们的成长起到了老师、家长不可替代的作用。随着小学、中学、大学阶段的来临，我们在一个一个变换的群体中提高了自己的交往能力，同时亦掌握了越来越多的社会规范，逐渐从一个自然的人走向一个社会的人。换句话说，人们掌握的社会规范的增加，同人们交往能力的提高以及交往范围的扩大有着直接的关系。因此，我们要想使自己更好地适应社会，就应该注重与他人的交往，学会与人沟通的艺术。

三、日本人为什么雇人调查自己
——沟通与自我认识

从报章看到，有些日本人不惜重金请专家调查自己，因为他们希望了解别人对自己的真实看法，并且认为别人的看法更可靠。有些年轻人甚至要求专家在做完调查之后将调查报告送给他们的男朋友或者女朋友，以此作为相亲或者求婚的“表白情书”。当然，我们不一定都用这种方法去了解他人看法，实际上，在与他人的沟通交流过程中，我们就可以提高对自身的认识。

现代人的一个重要标志是自我意识的提高。自我意识包括了对自身状态的了解和对自身行为的调整。我们做任何事情，都想知道自己做得如何，怎样做才是最佳，自己的能力如何，是否拥有个人魅力，这些问题并非靠我们自己冥思苦想就能解决的。俗话说，他人的眼睛是你的镜子。人不照镜子，根本就不知道自己的模样，当然也就谈不上自我形象的塑造，离开与他人的沟通与交流，我们很难客观、准确地把握自身的品质和特点。尤其是旁观者清，他人有时更能清楚地发现连我们自己都不知道的东西。在影片《周渔的火车》上映之后，有记者采访巩俐时谈到与孙周导演的合作，巩俐说：我们的合作很默契，孙周很懂我，因为他能将我在表演上很多不为人知的东西让我发挥得很好。其实何止演员和导演之间的相互发掘和启迪，在我们每个普通人的生活道路中，都会遇到比我们更了解自己的人，通过他们的肯定和激发，我们确认并完善了自我。

现在来剖析一下自己。在性格上，你是热情爽朗、宽怀大度，还是含蓄内向，小心谨慎？是智慧幽默，还是木讷寡言？是理性从事，还是易于冲动？是兼听并蓄，还是独断专行？这些性格特点有些可能直接出自他人的评价，有些可能是在与他人的或和谐共振、或矛盾冲突之后自我总结的结果。在能力上，如果你是一个能言善辩的人，那也要在与他人的辩论交锋中见到分晓。在一个学生群体中，大家推荐你担任学生会文体部长或者生活部长，你可以知道自己在文体或者在热心公益、擅长组织方面的素养得到了确认，如果同学们推举你去与校方交涉某项关乎学生利益的事情，你便知道自己具有一定的威信和思辩表达能力，如果你能说服校方接受你所代表的学生的意见，那就进一步证实了你的口才和说服能力。如果事实刚好相反，就意味着你所理解的自己与众人的判断存在差距，需要予以调整。

当然，我们的自我评价有时是有客观标准的，比如考试分数

可以表明学习的优异，文艺、体育比赛的名次、成绩亦可证明你的文体才能，但是在一个人完整的素质能力结构中，能够依据的客观标准太少了。在很多缺乏客观标准的情况下，只有通过与他人的交往，在观察自己与他人的相互作用中找到对自我评价有参考价值的信息。

在认识自己的基础上，我们应该找到进一步发展、完善自我的目标和行动方案。如果你在竞选学生会文体部长中没有成功，那可能是你的组织才能没有得到大家的认可，或者是你在竞选过程中缺乏精彩表现，今后就应该在展示自己才华以及增强感染力方面多做努力。如果你想当演艺明星，却屡试不成，总也通不过面试，那就要考虑改弦易辙，重新选择适合自己的职业。

我们在人际沟通中，建立了上下左右的联系，通过广泛接收来自各个方面的信息，我们应该能够准确地把握自己在不同群体中的位置，明了自己与周围关系的远近亲疏，这对我们实现自己的目标具有重要意义。当你准备提出一项新的计划比如组织歌咏比赛或者引进一种新的激励机制时，你会想到来自不同方面的支持或者阻力，这就需要提前有所安排，争取更多的支持；在计划实施过程中，他人的不同反映和意见又会促使你不断地对方案和目标予以调整和修正。在电视剧《刘老根》（二）中，我们可以清楚地看到作为农民企业家的刘老根对企业进行改造的艰难，而他所遭遇的阻力除了他自身的局限外，几乎全部来自错综复杂的人际关系，而他最终对逆境的战胜，又是通过影响他人的态度和行为实现的。

综上所述，自我认识的提高应该是自我实现的一个基本前提，而我们要想提高对自身的了解和调整自身行为的能力，都必须保持与他人的“亲密接触”：通过他人的眼睛发现和肯定自己；根据周围的人际动态，预测和应付各种变化，通过与他人的有效沟通，使事态向着有利于自己的方向发展。

四、成功之路是由说话铺就的
——沟通与个人才能的发挥

每个人都希望充分发挥自己的才能，取得事业的成功。但是人们又常常苦于自己的才能得不到有效施展，这其中一个重要原因是在人际沟通方面出了问题。美国著名节目主持人拉里·金（2002年1月美国有限新闻网以1400万美元的高价买断了这位名嘴）在《妙语12诀》一书中告诉我们："不论是人际关系或是事业的成功之路都是由说话铺就的"，"大多数成功的人都能言善道，而不成功的人大多不怎么会说话。"美国卡内基工业大学曾经对一万个人的档案记录进行分析，结果是："智慧"、"专业技术"、"经验"只占成功因素的15%，其余85%决定于良好的人际关系。而哈佛大学就业指导小组调查的结果显示：在数千名被解雇的男女中，人际关系不好者比工作不称职者高出两倍。还有报告证明，在每年调动工作的人员中，因为人际关系不好而无法施展其所长者占到了90%以上。

在我国，人际关系在成功因素中所占据的比例究竟有多高，我们暂时还未看到比较权威的研究结果，但是从对人才市场的调查中可以看到，"人际关系"已经成为跳槽的重要导火索；而"良好的人际沟通能力"在招聘广告中出现的频率与日俱增，其覆盖面早已超出了"人力资源"、"客户代表"、"市场营销"，对它的要求甚至渗透到了"系统工程师"等等专业技术人员身上。这从一个方面表明了人际沟通对事业的重要。

（一）CEO为什么会失败

很多年以前，卡内基在为纽约商业界、专业人员开办当众讲话能力培训班时发现，学员们还需要另一种训练，以获得在日常商务和社交中与人相处的艺术。因为在工程技术人员中，收入最丰厚的常常不是对工程学懂得最多的，而是一个拥有专门知识加

上能够表达其意念、善于为人处世、能够领导和鼓舞他人的人。一位公司老板由于不能与人沟通，使其340个员工变成他的敌人，当他从卡内基学校毕业后，改善了人际关系，又使340个敌人成为了朋友，事业取得了成功。

而今，各类新兴行业的生长与发展大大超出了以往的时代，但是对企业领导者人际沟通能力的要求不仅没有缩减，反而与日俱增。2003年3月3日在《信报》一篇“CEO—知道你为什么失败了吗？”的文章中，人力资源专家郑晓明博士总结出八大原因，我们从中可以看到有三项涉及人际沟通问题：

一是决策的独断和无制约。在中国特定的历史条件下，企业家们往往集创业者、所有者、决策者和执行者诸多角色于一身，董事会形同虚设，下级只能俯首帖耳。在缺乏监督和约束的机制下行事，他们所犯错误的几率肯定会高于国外的CEO；二是缺乏处理人的能力。作为一个企业的领导，如果没有办法处理好和员工的关系，那将成为他失败的开始。怎样才是有魅力的老板？很多高层领导者并不清楚员工需要什么，以为他们最需要奖金、工资，但是有相当多的员工更看重老板的即时承认，在他出色地完成任务后，如果能够得到老板的认可和赞扬，就会更好地激发其工作热情。有时老板的一个笑容都会成为下属的工作动力。三是没有一个坚贞不渝的团队。拥有一个忠心不二的团队是一个成功高层的最高奖励和见证。即使事业受挫，你的团队也会一如既往地支持你，成为你的坚强后盾。做到这样，才能说你是一个成功的管理者。当然这又需要将出色的企业文化溶化到员工的血液中去。

也许有人会说，我并不想做什么首席执行官。但是应该记住，只要你在人群中工作，你就可能担负管理的职责，上述经验教训就或多或少地对你有借鉴意义。

（二）只要你的工作对象是人，就需要与之沟通

一位专拍艺术照的影楼摄影师谈到自己的成功秘诀，就是首先和顾客进行沟通，如果缺乏这个环节，无论你有怎样高超的摄影技巧，顾客都不一定满意。在与顾客聊天之后，他们不仅在镜头前更加放松，表现出自己最佳的精神状态，而且也会很好地理解摄影师的工作，即使拍摄结果不那么十全十美，他也会对摄影师的劳动给予认可和尊重。

当今社会，随着第三产业的发展，越来越多的行业是直接与人打交道的。商业服务人员如果不善于与顾客交流，就难以提升自己的品牌和营业额；保险代理人如果不能与现实的或潜在的保户建立良好的关系，就无法在这个领域永续经营；广告从业人员要应对双重客户，做广告的和看广告的，前者靠面对面的说服力，后者则要把握受众的需求和偏好，否则就不能赢得人心；驾校的教练如果不能很好地与学员沟通，只是一味地训斥，把学员“骂”到丧失学车信心的地步，你有再高的驾驶技巧，学员也不会选择约你的车；在医护人员当中，遭到病人投诉的，几乎很少是因为医术本身的问题，服务态度上的冷漠、生硬以及语言上的“粗暴”使他们马失前蹄；作为教师，如果没有很好的表达能力和与学生交流的技巧，学生就会还以困倦、淡漠甚至是逃课。我所教过的护理系学生深有体会，他们到幼儿园去实习，如果不和小朋友有所交流——先跟他们玩儿一会，连量体重、身高这么简单的事都是做不成的。

上述事实已经足以证明，即使你不是高层领导者，你不需要管理下属和团队，但是只要你的工作是和人打交道的，你就需要和你的工作对象进行沟通，获得他们的理解和支持，如果不能与之建立良好的关系，你的工作就会遭遇挫折和失败。

（三）只要你的工作环节中有人，你就需要与之沟通

有些人的工作对象不是直接与人接触的，他们每天面对的可

能是计算机或者是实验室的仪器、设备，似乎人际沟通能力的强弱并不影响他们的工作。有一位从事科研工作的博士就提出过这样的问题，认为沟通对于他来讲并不重要，但是他很快又表露出内心的困惑：课题组长办事不公，对于“嘴甜”、“会来事”的师弟比较偏心，对自己这样埋头苦干的人却很少关照。这是不是沟通出了问题呢？虽然这种问题不是发生在工作对象身上，但是这种组织内部的沟通障碍有时更具“杀伤力”，长时间的人际摩擦与隔膜会影响一个人的心境，在压抑和不满的状态下进行工作，会不会影响自身出成果呢？

现代分工的精细使得合作变得愈加紧密，一个人很难独立完成工作的全部，我们每个人都是在一个组织中完成自己那个环节的工作，你不可能不与其他环节的人进行交往。教师的工作已经是很独立的了，但是他仍然要和学校教室设备管理者、课程安排者、教材打印与订购人员以及本系、组的负责人和教学秘书发生种种联系。有些人在和自己的工作对象交往中得心应手，但却忽略了与自身所处环境的人际交流，结果也是不成功的。我曾亲眼看到一位公司经理开除了该公司最棒的销售人员（其办公桌前标有1号，这意味着她业绩的领先地位），原因就是她跟公司每个人都发生过争吵，她在卖出商品之后，从财务、库管到司机、维修人员，没有一个人愿意配合其工作，这种孤家寡人的境地最终也导致她销售业绩的下降。由此可见，处理好与上司以及周围同事的关系对于我们完成本职工作亦是至关重要的。

（四）雅虎独特的面试：机遇偏爱有“人缘”的人

很多失意者常会抱怨命运不公，机会、幸运似乎很难光顾自己；成功者在总结自己的经历时，亦往往归因于勤奋加机遇。俗话说，机遇偏爱有准备的人。我们需要怎样的准备呢？知识、专业技能当然是必不可少的，但是仅仅拥有这些还不能保证英雄一定会有用武之地，如果你没有一个合适的舞台，也是难以充分施

展才能的。

舞台从何而来？它是社会的需要，人群的需要，有时就是一个“导演”的需要。这就是说，你的潜质、才能要被他人发现，如果你深居简出，脱离人群，你怎么能抓住人群的需要？如果你没有建立较为广泛的人际网络，谁会知道你已经濒临下岗的危机？如果你缺乏影响人的能力，负责招聘的主管何以能够在茫茫人海中为你留个位置？翻一翻成功人士的传记，就可以看到，在他们的人生道路上，常常会遇到对其一生产生重要作用的人，如果没有遇到这样的人，他们的人生轨迹可能就是另外的样子了。

我们已经知道，团队精神、人际沟通能力是现代企业用人的一项重要标准，但是这种比较软性的特点是如何被发现的呢？我们来看看雅虎香港控股北京公司的开放式面试。主考官首先在数以千计的简历中初步筛选出符合条件的人，然后让每位应征者像开座谈会一样和主考官围坐在一起，考官会发给每人一份考题，在其中一人进行演讲时，其他应征者要给他打分，最后主考官将每位的打分情况进行整理并排出先后次序以决定最后结果。对于应征者而言，掌握“生杀大权”的并非主考官一个人，如果你不能赢得所有应征者的好感，你就会败下阵来。企业运用这种面试方法的目的在于考察应征者是否合群，是否善于和他人沟通。

上述实例揭示了一个显而易见的道理：机会是人给的。这个人，可以是某个掌管重要职位的人，也可能是你的竞争对手，还可能是暂时对你没有太多帮助的人，如果你从来没有遇见他们，或者是没有给他们留下印象，你就可能丧失很多重要的机会。在这个世界上，从来就不缺少千里马，伯乐也并非是稀有的资源，真正缺少的，可能是他们的相遇和相知。如果你是千里马，就不要等着伯乐来找寻，你要在人群中主动出击，让那些潜在的伯乐变成现实的伯乐，通过广泛的人际交往，为机遇的降临做好“人缘”的准备。

如果说，传统人注重用各种方式积累自己的有形资产，那么对现代人来讲，投资无形的人际资产就是更为重要的，因为这种无形资产不仅在一定程度上会转化为有形资产（有人说，人际关系是货币），而且这份资产的丰厚会给我们带来各种各样的机遇以及人生价值的增值。

五、你是否具备21世纪新人类素质
——沟通与现代人的心身健康

为什么很多人从工作岗位离退之后会感到不安和孤寂？为什么他们当中不少人衣食富足还要找工作发挥余热？因为工作本身意味着与他人的交流与联系，意味着被他人和社会所需要。当人们不再处于广泛的社会联系并且不被他人需要时，内心的失落就会影响到人的健康。在这方面，中、青年人似乎具有天然“优势”，他们因为学习或者工作尚处于人际网络中，但是这种客观状态并不意味着他们一定拥有和谐的心身。如果人们不去发展自己的人际沟通能力，反而可能会因为人际冲突而影响心身的平衡。作为一个现代人，其生理健康与心理健康密切相关，健康的心理需要健康的身体做保障，而身体的健康又依赖于心理的和谐与完善。人际沟通与交流对心身健康的促进主要是通过对心理健康的维护来实现的。

（一）心理健康标准与沟通

专家们对心理健康提出了诸多的标准，不同的人有不同的阐述和侧重，但是从每个人的阐述中，我们都能找到人际交流的影子。例如，郭念峰的十标准论中关于“社会交往”的标准：人类的精神活动得以产生和维持，其重要的社会支柱是充分的社会交往。社会交往的剥夺，必然导致精神崩溃，出现种种异常心理，因此，一个人与社会中其他人的交往，也往往标志着一个人的精神水平。马建青的七标准说中关于“人际关系和谐”的标准：个

体的心理健康状况主要是在与他人的交往中表现出来的。和谐的人际关系既是心理健康不可缺少的条件，也是获得心理健康的重要途径。其表现是：乐于与人交往；在交往中保持独立而完整的人格；能客观评价别人并与人友好相处；交往中积极态度多于消极态度。

如果说人际交往在 20 世纪八九十年代的心理学家那里占有一定地位的话，那么，进入 21 世纪后它在心理健康标准中所占据的比重则有了很大的提高。2000 年 8 月，我们从报章看到北京师范大学心理学系孟庆茂教授对 21 世纪新人类素质的概括，在 12 项心理健康标准中，有将近一半涉及到人际交往与沟通能力，例如：

"活力自信，淡泊名利"——对现实有较强的洞察力并与现实有较良好的关系；

"爱心互助，明辨真伪"——渴求人与人之间真实可靠的亲密关系，能与他人建立深厚的人际关系，有吸引力，能叫人欣赏及追随，对人类有深切的共鸣、同情，重视沟通中的诚实；

"谦逊民主，以人为师"——具有民主性格，对他人极为尊重，不会因阶级、教育、种族、或肤色而歧视别人；

"风趣幽默，富含哲理"——这是富含思想性、能透彻显示个人生活体验的幽默，它不含敌意，不高抬自己，也不讥讽嘲弄他人。

通过对上述观点的列举，我们可以看到，现代人若要泰然面对纷繁复杂的世界，从容参与、适应快节奏的社会生活，就必须提升自己的心理素质，而维护心理健康的一个重要途径，就是要学会与人沟通，学会应对和协调人际关系。

（二）双倍的快乐与痛苦的减半

人际交往所以能促进我们的心身健康，主要是因为沟通具有思想交流与感情分享的功能。我们首先来探讨感情的分享。社会

心理学家的研究证明，人有感情的需要，通过沟通与交流，诉说各自的喜怒哀乐，会增进人们之间的感情交流，从而减少痛苦和忧愁。

英国哲学家培根说过："如果你把快乐告诉一个朋友，你将得到两个快乐；而你如果把忧愁向一个朋友倾吐，你将被分掉一半忧愁。"虽然我们有时在影视作品中会看到这样的场景，遭遇痛苦或不幸的剧中人对亲朋好友说："请让我一个人待一会儿"，但是对现实中普通人调查的结果却是：他们更愿意找人倾诉。往往是那些走极端的人（自我毁灭抑或伤害他人）因为缺少朋友、得不到宣泄和安慰而导致了人生悲剧的发生。对于一个擅长沟通与交流的人来说，痛苦是比较容易化解的，因为他人不仅会给我们带来同情、理解，更可以给予鼓舞、激励，使我们收紧的视野重新打开，看到另一片新天地。

我们的快乐会因为他人的分享而得到成倍的放大：你在欣赏相声、喜剧小品时，如果旁边还有家人、朋友，当笑声成为一群人的笑时，每个人都会既受到感染又成为别人的刺激源，进而使自己感到更加惬意和畅快；在日常交往中，当你把自己发现的生活快乐告知他人时，那就不仅仅是别人分享了你的快乐，而且使你又有了重新体验快慰的机会。

（三）等你一句话

现在来探讨思想交流对心身健康的影响。我们在现实中感到的压力常常是自身认识的局限性造成的，仅从一个角度看问题，难免钻牛角尖，如果能够广泛地与他人进行思想交流，则他人认识世界的态度与观念就会给我们以启迪和帮助，从而有效地缓解自身的压力。有些企业家面对的市场竞争和内外冲突会超出一般人若干倍，但他们似乎却比常人感到轻松，个中原因除了应变能力的积累之外，应该与他们交流的广泛有关，人际间的思想交流不仅为他们带来了商机，也降低了他们对困难、压力的敏感度或

者说是提高了对于挫折的承受力。

在我们日常生活中，除了工作、学习本身的压力之外，还有哪些事情会让我们感到烦恼和压抑呢？恐怕主要就是人际交往方面的问题了。在你和同学、同事发生矛盾、冲突，你与家人、好友发生争吵之后，你会感到难以名状的苦恼和沮丧，这种心境的灰暗为生活本身罩上了挥之不去的阴影，使你面对的每件事情都失去了它本来的积极意义。造成压抑的根源就在于我们与他人正常的思想交流受到阻碍：本来无话不谈的好友、同事变得客套陌生了，本来亲密的家人变得无言以对、“相敬如宾”了，这种相距不远却又阻断思想交流的关系使我们感到别扭、不舒服。久而久之，不仅影响到自身的心身健康，还会使关系破裂、解体。从媒体中看到，有位 80 岁的老人要求与老伴离婚，原因是两人有 15 年没有沟通了。这种关系的破裂又会反过来影响各自的心身健康，形成一种恶性循环。其实，无论在家庭关系还是在同事友人之间，一句道歉的话都可以化解怨恨和不满，使双方的关系和好如初。既然你我的心身健康有时就在一句话之间，我们又何不早早地说出来呢？

(四) 恐惧不再来

先回忆一下自己曾经有过怎样的恐惧：有人恐高，甚至走在过街天桥上都不敢向下看；有人怕血，看见流血头就发晕；有人怕痛，一听说打针就心跳；有人害怕凶杀，看见这类报道就吓得睡不着觉；等等。当我们对这些自然的或者社会的事物感到害怕的时候，你是愿意一个人承受恐惧，还是希望有人陪伴呢？答案肯定是后者。走在高处，身边有亲朋好友，你会感到踏实；如果你因病要做手术了，他人的鼓励和安慰，可以给你心灵的支撑；如果你看到恐怖的画面，向他人说出来，你也会少一些自己吓唬自己的无谓猜想。

心理学家的研究证明，高度恐惧者比低度恐惧者更需要与他

人交往。这种需要在人类面临灾难之时显得尤为突出。当“非典”猖狂肆虐的时候，很多身体并未染病的人却在心理方面患上了“非典”恐惧症：他们害怕传染，看见对面有人走过来，就觉得一定带有病毒而且一定会传染自己；他们不敢看电视、听广播，甚至一说“非典”就感到嗓子发紧、胸闷；他们总是怀疑自己已经处于疾病潜伏期，甚至紧张到真的发起烧来。对这类心理恐惧的患者，专家们开出的药方即是：多多与人交流。当你发现别人也有不同程度的恐惧时，你会感到，原来大家都如此，可是大家并没有都染上疾病呀，这时候你反而会放松自己：原来这疾病也没有什么了不起。如果他人再给你一些知识和鼓励，你就会变得理性和坚强了。

总之，现代人的身心健康有赖于人际关系的和谐，通过人际交流，不仅有助于减少内心的孤独、痛苦，而且可以减少心理的恐惧，缓解紧张和压力，使我们在保持平衡心境的同时，拥有健康的身体，从而更好地学习和工作。

思考与练习

1．你所崇拜的成功人士是谁？他成功的因素是什么？

2．你经常与朋友通过手机短信进行交流吗？这种交流对你的意义是什么？

3．请举出若干条你从人际交流中获得的有用信息。

4．请列举自己的个性特点，并指出哪些是他人的评价。

5．某单位领导范先生正在开会，他以前的学生来看望他，范先生说：“没有关系，跟你聊聊，也是工作”。你知道为什么吗？

6．大公司人力资源总监说：“应届大学毕业生应该更多地思考怎样与他人合作，怎样更好地帮助别人，同时也获得别人的帮助”。你认为这种要求与该公司所需招聘的“有经验、成熟型”

和“年轻、有很强学习能力”的人才有何关系？

7．一位成功学家提出：“人生的幸福就是人情的幸福；人生的丰富就是人缘的丰富；”你知道“人生的成功”是“________的成功”吗？

第三节　沟通是生活与交往的艺术
——沟通的本质与内涵

在前面，我们分别探讨了沟通对于当代社会、对于现代人自身的重要意义，而沟通本身所蕴含的内容、结构及其原则还没有涉及。如果说研究沟通外延的价值仅仅激发了我们对于沟通的兴趣、欲望和意识，那么，对于沟通内涵的挖掘将是学习沟通的开始，它有助于我们从总体上把握沟通的本质，为以后具体沟通技巧的学习奠定了基础。

一、沟通是一个信息传递并且寻求变化的过程

人类社会的沟通因为多种层面和调节方向的不同而具有多种系统：以寻求不同国家在文化特征和利益上达成同感的是一种跨文化沟通；以调节对不同制度、风俗、行为方式为同感的属于文化沟通；旨在调节人们对生产的同感，使人们在工作中能够达到高度合作的称为组织沟通。本书的重点是研究人际沟通，即经由人们之间的互动而产生，通过个人风格和个人经验建立起适应自身需要的人际关系，继而又生长出适应人际关系的需要，目的是达成自身与他人、环境的同感与协调。在以后的章节中，如果我们不特别指出，“沟通”即指人际沟通。

在英文中，人际沟通与人际传播、人际交往、人际交流等概念是相通的。而在中文中，“人际”之后的四个动词是有所区别的：“沟通”似乎更具主动性和解决问题的目的性；“传播”则偏

重信息发出与接受的过程；“交往”旨在关系的建立和维护；而“交流”则指思想与情感的互换与分享。我们所做的这些细小的区分其实都被囊括在沟通过程中了，这一方面说明了沟通本身的丰富性和复杂性，另一方面也表明，具体的沟通过程在形式和内容上是各有侧重的。

现在来看看专家们是如何定义沟通的；人际沟通是一种以符号为媒介的信息传递过程，即人们在交往过程中通过某种途径将一定的信息传递给另一个接受信息的人，这些信息包括人们的思想、观念、知识、兴趣、情绪、情感、意志等等。有些学者认为交换行动的个体间的相互作用也可以称为沟通（我们同意这种归纳，因为相互作用会带来下面所说到的变化）。沟通是人们在态度、信仰或行为上寻求某种变化的相互交往过程，即通过人们所理解的言语与非言语的手段，发出或者接受信息，创造被人们共用的意识，达到控制自己、他人和环境的目的。

我们用一个实例来说明以上定义。甲向乙发出邀请，请她参加学校周末的舞会，而乙觉得自己的舞姿不够优美，不如去看电影，甲又觉得到了电影院还是坐在那里观赏别人，二人最后商量的结果是去体育馆打羽毛球。在这个简单的沟通过程中，双方互为信息的发出者与接受者，甲作为主动沟通的一方，虽然根据乙的反馈调整了自己的目标，但是他不满足于当观众，希望自己成为活动主角的意愿最终得到乙的认同；乙似乎具有某种被动性，但是她使甲不得不考虑乙自身的偏好和现状，最终的结果由二人协调达成，亦可以说是乙对结果起了作用，因为一个人是打不来羽毛球的。总而言之，沟通是人与人之间的相互作用，是以人为对象的一种活动形式，共同活动的双方及其他人都可以成为沟通的对象、客体，内容是人的思想、观点、兴趣、情感、态度的相互交流，目的是达成共识、协调行动和建立良好的人际关系。

二、沟通不是一个人的独舞
——沟通的要素和特性

有人把沟通比喻成一座大厦，如果说沟通的定义为大厦奠定了基础，那么在打完地基之后，就需要用各种建筑材料来填充、建设这座大厦，沟通的要素和特性就是研究大厦的结构和材料的，而我们以后所要探讨的沟通的艺术，则是对大厦的具体使用。在入驻这栋建筑物之前，我们当然要了解它是怎样构建起来的。

关于沟通的要素，不同的学者有不同的观点，我们将美国学者威瓦尔的“八特性”说，以及澳大利亚学者克理斯·科尔的六要素说总结归纳为以下几个方面：

㈠ 无论你是否有意，沟通随时都会发生

在我给某个班级的学生讲课之前，学生已经拿到一本薄薄的教学大纲，看着那些枯燥的文字，学生断定这是一门枯燥的课程。但是当我走进教室，还没有开始说话，有人就发现了我的书包有些独特：既有点古色古香的味道，又因为辫子式的背带而不失活泼，他们由此断定书包的主人必定是活泼的，这门课也应该是比较生动的。其实我本人并没有特意做这样的安排，但是自身所携带的信息还是被他人接收到了。

在我们的生活和工作中，充满了各种语言和非言语、有意和无意的信息，无论是为自己选择上班要穿的衣服，还是购买大到汽车小到签字笔、钥匙链等商品，我们都在传递自身形象和实力方面的信息；从你说话的语调和举止行为中，别人会读出你期待的判断，也会发现你想隐藏（如事情真相）的东西。人们之间的信息传递不管是否有意发出和接受，它们还是被发出和接受了。从这个意义上说，我们所做的每一件事都是沟通。

（二）沟通并非都是面对面的

除了当面交流之外，人们之间的信息传递和相互作用还可以有多种方式：电话交谈、网上聊天、手机短信，可以在公共汽车上因为受到他人的干扰而更换位置，也可以隔着墙壁、楼板以敲击的方式传递信息，等等。

非面对面的沟通在有些场合下是有局限性的，因为难以捕捉对方的非言语信息，可能有碍完整、准确地理解对方，特别是当我们需要改善人际关系时，如果不能辅之以微笑、目光等情感因素，沟通的效果就会受到影响。因此，即使是科技高速发展使我们掌握了更多快捷省力的交流方式，但是在很多情况下，还应该尽可能地争取面对面的交流，只有充分运用并且同时掌握到对方身体语言的意义，沟通才富有成效。

（三）沟通是有效果的

在信息爆炸的社会，人们对扑面而来、充斥耳目的事物常常处于麻木、没有反应的状态，但是真正的沟通一定具有效果，即使不会马上显现，最终也一定会产生。所谓效果，其实就是信息的被接受，而信息的被接受远比我们想象的要困难许多。例如，妻子善意地提醒丈夫在双休日安排的体育活动不要太多，免得身体过于疲劳，丈夫却反问：我让自己的生活充实些有什么不好？于是双方争吵起来。妻子的好意被丈夫认为是一种干涉。在我们的经验中，类似这样被人误解的情形实在太多了。

通常人们在交往时更多地考虑的是自身的意图，而忽略所传递的信息是否能够被他人所接受，这样就影响了交流的效果。因此必须牢记：真正的沟通是信息的被接受，而不只是一种意图。

（四）信息的发出一定会影响信息的接收

这种影响表现在两个方面：第一是发出信息的方式会影响接受信息的方式。同样是讲述一件重要的事情，如果你表情凝重、语调沉稳，对方也会感到事关重大，因而以严肃的态度对待之；

如果你谈笑风生，语调轻松诙谐，对方亦会觉得此事无关紧要，随之表现出无所谓的态度。这就是说，信息的构成远比我们使用的词汇要复杂。我们的身体语言诸如目光接触的频率、手势、动作、语音语调等都会影响接受者理解我们所用词汇的含义。

第二是开始传递信息的方式往往决定了沟通的结果。如果你没有经过很好的思考，本来是善意的提醒可能会引来对方的反唇相讥，结果令双方不欢而散；如果你刚开始的发言就显得漫不经心，毫无吸引力，就会使听众注意分散，甚至使他们因为厌烦而退场，拒绝你要传递的信息。这就告诉我们，成功的沟通需要有精心设计的开场白。

（五）沟通受情境的影响

情境是指事先存在并将延续下去的所有人和自然的因素。在人们相互交流时，有很多刺激物影响到信息的含义、内容以及对信息的理解。例如，一对好朋友正在房间里倾心交谈，突然其中一人的母亲走了进来，两人可能会立刻终止原来的话题，说一些不痛不痒的话，直到母亲离开为止。我们通常会根据与他人的谈话是单独相处还是在一个公共场所、打电话还是面谈、双方的心情是否愉快等不同情形来选择话题，同时也要选择谈话的方式是直截了当还是隐晦含蓄。这些人和环境的因素构成了交流的情境，它对沟通的质量、深入程度具有很大的影响。

（六）沟通是跳交谊舞

会跳交谊舞的人都知道，这需要两人的配合，即使一方处于主动带引的地位，另一方也并非完全被动地跟随，其舞姿、娴熟程度和对音乐的感觉都会反馈、传递给对方，使对方不断地调整自己的舞步和花样的变换。一个人即使是跳同一个舞曲，也会因为舞伴的不同而产生不同的感受。

沟通就是这样的双人舞，它包含了信息的给予和收集、发出和反馈的双向过程。如果一个人说话只是为了给予信息而不顾及

他人的感受，结果就是他满足了说的欲望，不可能达到沟通的目的。真正的沟通从来都是双向的，因为现实是发生在人群中以及我们共同从事的事业中。即使是对不同的人传递同样的信息，每一次传递也会不同，从传递者角度来说，我们可能会从上一次的传递中获得补充和修正，也可能会从不同角度思考或者受到自身心境的影响而导致信息表述的不同。从信息接受者来说，不同的人因为各自生活背景的不同而表现出对信息反应的不同。这些不同的反应又会影响我们对信息的传递，使我们考虑依据对象的不同而选择不同的舞曲。

总之，成功的沟通需要两个关键因素：给予有用的信息和收集有用的信息。

三、慢慢地走，欣赏啊
——沟通的实现

在关于沟通的定义和沟通所包含的要素中，我们已经看到沟通是一个复杂的信息传递过程，这种复杂性既体现于传递内容本身（人的思想、观念、情感等等），也体现于传递过程受到诸多因素（包括接受者的状况）的影响，真正有效的沟通是信息的到达与被接受，这就是说，信息传递过程并非是一帆风顺的，我们所要传递的意图有时并不能为他人所接受。如何才能使信息顺畅到达对方呢？

㈠ 沟通公式

捷克社会心理学家提出，沟通是通过一个中间环节实现的，所谓沟通公式即：K（沟通者）——C（表述者）——P（接受者）。这里的“沟通者”并非是指发出信息的人，而是说话者想要传递给对方的内容，“表述者”则是指说话者表达出来的内容，二者并不等同。公式内容为：人际互动是一个复杂的过程，要沟通的内容先于表述而存在；假如沟通者传递的意图没有经过很好

的表述而不被接受者理解并且不能予以反馈，沟通即不能实现，交流亦难以进行，人际发展就会受到阻碍。这个公式表明了在信息传递过程中存在一个重要的中间环节——技巧和艺术，不经过这样一个桥梁，我们的意愿就不会被对方所接受。

（二）一样话可以百样说

在学习过沟通的学生中，有人把沟通理解为“一样话，百样说”，这在某种程度上与沟通公式有异曲同工之妙，甚至比公式更加简洁易懂。我们每个人可能都有过事与愿违、好心亦不被人理解的经历：明明是善意提醒，却被人以为是刻薄挑剔；本来是希望他人向东，他人却偏偏往西行；有时甚至连赞扬都会被人误解为讽刺挖苦。我们也会有这样的经历，当我们变不假思索、脱口而出为三思而后说，在考虑到他人感受的基础上去与人沟通时，事情就会简单了许多，我们的目标也更容易实现。

《在关爱中进化》一文记载了这样的事情：在欧洲的阿尔卑斯山，有一处山中急转弯，汽车到此急切中每每坠崖的实在不少。当局竖了多处广告牌，大概类似“急弯慢行”、“宁停三分，不抢一秒”之类，但无济于事，照样有那么多人投胎似的急着下山。终于有一天，谁想起在那里画了一个大广告牌，上书：“慢慢地走，欣赏啊”。那里的景色一下子出了名，更重要的是，那里从此是个安全的地方。

在我国，凡是乘坐公交车的人都听惯了那句“某某站到了，请先下后上”的用语，但是在很多时候，那句话是不起作用的，车下的人照样先上为快，有时甚至挤得他人下不了车。怎样才能确保先下后上呢？有些公交线路在那句司空见惯的用语之后增加了这样一句话：“别着急，我们等着您”，多出来的仅仅 8 个字，却使乘车秩序迅速有了改观。

在上面两个实例中，管理者要维护的是一种秩序、规则，即需要向被管理者沟通的内容，当管理者直截了当地把它们表达出

来时，被管理者并没有接受，他们依旧我行我素，这样的沟通就没有实现或者说是失败的；当管理者换了一种表达方式，将原来单纯地向被管理者提要求变为向自己提要求（第二例）或者是审美地引导（第一例）时，沟通就很容易实现了，因为有了中间环节——艺术的表述，沟通者的意图便顺畅地到达接受者。

我们所以把沟通公式中的表述环节冠之以“艺术”，是因为在沟通过程中，无论是出于怎样的目的，我们都需要有所创造，改变以往不假思索、以自我为中心的表达方式，在平铺直叙的信息中增添亲切、温暖、生动等等人性化的因素。

当我们以艺术家的方式来研究和创造沟通时，当我们更多地考虑他人感受和交流效果而不再仅仅满足自己说话的快感时，当他人从我们传递的信息中获得某种舒畅或者愉悦的感受时，沟通就成为一门艺术。当我们学会并且掌握了沟通的艺术以后，你会发现，与人交流原来是那么容易，生活原来是那么美好。

思考与练习

1．你是否同意“我们所做的每一件事情都是沟通”？请举例说明。

2．你为什么会选择现在所用的书包？你知道自己今天的着装向别人传递什么了吗？

3．你会跳交谊舞吗？怎样理解沟通是跳双人舞？

4．你怎样理解沟通公式？有没有比“一样话，百样说”更好的概括？

5．心直口快是优点吗？当你不假思索地表达自己的意见时，成败的几率各是多少？

6．假如有人正在随地吐痰，你会怎样告诫他？

7．某商场门口竖有“衣冠不整，谢绝入内”的牌子，你能否帮助其换一种说法？

8．请你写出 5 个在维护公共交通、环境卫生等方面所见到的比较人性化的用语。

9．甲、乙两个信徒都爱吸烟，他们问神父——

甲：我祈祷时吸烟可以吗？

乙：我走路时想上帝，吃饭时想上帝，吸烟时想上帝，可不可以？

你知道神父会怎么回答？为什么？

第二章　做一个好的听者

在沟通过程中，倾听具有至关重要的作用。做一个好的听者，不仅是一件很难做到的事情（因为我们在日常生活中“说”的能力远远超过“听”的能力），而且也是我们发挥其他技巧的基础。因此，我们在讨论沟通的艺术时，将“倾听”排在首位。

第一节　人有一张嘴两只耳朵，就是要多一倍的倾听
——倾听的意义

在人际沟通中，任何时候都不可能只有一方信息的传达，即使在以传达为主的一方，也会因为接受方的不同表现而调整自己的传达方式。因此，无论我们作为表述者还是作为接受者，倾听都是至关重要的。

一、把你的耳朵给我
——倾听是人性的一种需要

回到家里，丈夫兴致勃勃地开始对妻子讲述今天和单位领导的谈话，妻子却只是随便应了一声，便将话题转向家庭琐事，最终丈夫发现在这场争夺发言权的战争中自己甘拜下风，于是便将得意和晚饭一起吞到肚子里。他发出感慨：对于女人来说，有时一对敏感而善解人意的耳朵，比一双会说话的眼睛更受人欢迎。其实，何止是女人，男人同样需要打开自己的耳朵，因为倾听是人性的一种需要。

（一）我们为什么对别人讲话

先来换个角度思考一下，我们跟别人说话的目的是什么：礼貌问候、告知事项、请求帮助、劝导建议、教育管理、推销产品、联络感情、倾诉心声等等，无论出于那种目的，我们都不希望对方毫无反应，不理不睬或者当作耳旁风。如果你刚刚用几分钟的时间告诉某人会议的时间、地点、内容，而在你要离开时，他问：我们到哪里去开什么会呢？如果你向医护人员诉说身心的痛苦，后者却不耐烦地打断，你会作何感想呢？在第一种情况下，你可能会产生某种轻微的不快，在后一种情况下，可能会感到受到了伤害，因为自己是不被尊重和理解的。

人本主义心理学家马斯洛把人类需要分为七种层次，尊重和理解的需要是其中两种较高层次的需要。在现代社会，随着物质文明水平的提高，人们工作节奏的增强、精神压力的加大以及交往范围的宽泛使得对尊重和理解的需要比以往更强烈了。当别人倾听我们的讲话时，我们内心这两种需要就会获得一定程度的满足。

（二）我们为什么更喜欢说而不是去倾听

在实际生活中“善于”抢发言权的人比比皆是，这是因为人们对自己的感觉、需要、自己的事情更有兴趣：对于高兴的事，人们不吐不快；对于烦闷和痛苦，人们又需要宣泄。许多人去找医生，不仅仅是想获得医治，有时也是想找一名听众，以袒露自己身心的不适。

在大多数人际交流中，我们用于倾听和应答的时间跟用于讲话的时间一样多。但是我们常常意识不到这一点，而且善于认真听取他人谈话的人也是不多见的。由于不善倾听，一些商家可能失掉许多客户；由于热衷畅谈自己而忽略他人的感受，结果是谈而不畅，因为别人同样也丧失了倾听你的兴趣。所以，我们应该牢记美国电视节目主持人拉里·金在《妙语12诀》中的忠告：记

住，和你说话的人对于自己的需要乃至于自己的一切都要比他们对你的需要、你的问题、你的一切要感兴趣一千倍、一万倍。

（三）善听者易受欢迎

卡耐基在《人性的弱点》一书中谈到，他曾与一位著名的植物学家共度了几小时，听对方谈论大麻及马铃薯的种植，结果卡耐基被对方评价为“最有意思的谈话家”，其实卡耐基本人几乎没有说什么，只不过是表达出受益良多，希望拥有他的知识而已。一些专门采访名人的记者发现：许多人不能留给别人好印象，主要是他们不注意听别人讲话，他们太关心自己要讲的下一句话，而不打开他的耳朵，但是那些名人、大人物却更喜欢善听者而不是善说者。在普通人的交往中又何尝不是如此呢？我们可以举出大量的实践证明这一点。

医学生们在实习中有过体会：你只要倾听病人讲话，他就感到舒服、快乐，甚至病也轻了许多。可见在医患关系中，医护人员倾听的功效不仅及于病人的心理，还会及于他的生理。这就意味着病人对倾听的需要比一般人更为强烈。

二、学会神入式的倾听

不经努力的倾听是简单随便的，随时可以发生，有时甚至是三心二意的，这样听的结果不仅难以满足他人的需求，更不能达到我们与人沟通的目的。所以我们必须在以往自然而然的倾听方式之上，掌握更为积极的倾听方式——神入式的倾听。

神入式的倾听是指在努力获取与理解信息的过程中投入了包括智力、情感以及肌体在内的整体的活动。它与一般倾听不同的是：不仅动用听觉，而且动用整个身心；不仅听取对方的语言，而且关注对方有意无意表露的非言语信息，即通过倾听对方的面部表情、语音语调、姿势体态等进一步理解说者的话。

神入式倾听是有一定难度的高水平倾听方式，它需要我们有

高度的自觉，也就是说它是一个主动而非被动的过程，它不可能自然而然的发生，而需要人为地促使它发生。我们必须克服自身的懒惰和种种妨碍倾听的毛病（在后面我们会详述这些毛病），集中精力，全神贯注，与说者一同体验其过程。

2003年3月24日的《信报》介绍了倾听的三个层次，我们做一摘要如下：层次一，听者完全没有注意说话人所说的内容，佯装在听实则在考虑其他毫无关联的事情，或者内心想着如何辩驳。他更感兴趣的是说而不是听，这样的倾听可能导致关系的破裂、冲突出现和拙劣决策的制定；层次二，听者主要倾听所说的字词和内容，但很多时候，还是错过了讲话者通过语调、身体姿态、手势、面部表情所表达的意思。这将导致误解、错误的举动、时间的浪费和对消极情绪的忽略；层次三，听者能够在说话者的信息中寻找感兴趣的部分，把倾听作为获取新的有用信息的契机。高效率的倾听者清楚自己的个人喜好和态度，能够更好地避免对说话者做出武断的评价或是受过激言语的影响，他不急于做出判断，而是感同身受对方的情感。

上述第三个层次的倾听就是我们倡导的神入式倾听，当然其中也包含了适度的反馈。总之，神入式的倾听能使我们通过更多的渠道接收信息，有更多的机会获得使交流清晰化的暗示，能使我们的回答更为恰当，亦能帮助我们建立良好的人际关系。当然，我们很难做到、同时也没有必要随时随地以这样的方式倾听他人，神入式倾听应该适用于特别需要的场合以及特别需要的对象。

三、需要我们认真倾听的情境

下述场合是需要我们认真倾听的：

（一）问题可能是由我们引起的

1．我们的行为有所不当而使对方不满时

例如：你离开家时忘记关窗，夜间刮大风使屋内布满灰尘；护士在为病人注射时因技术不熟练而使病人感到痛苦；厂商出售的商品发生了质量问题等等。

2．我们的行为并无不当但是对方有所误解时

例如：医疗过程中可能出现的并发症，病人或者家属却认为是医疗事故；消费者购买商品后因使用不当而使商品受到损害等等。

无论在上述哪一种场合，我们都需要认真倾听，因为对方是非常情绪化的，言语中多数是不满或者愤怒，我们不仅要用积极的倾听平息对方的恼怒，更要从对方的言谈话语中找到问题的症结所在，以作出恰当有效的反应：是我们错了，应当承认并且致歉；如果是误解，亦应给予合理的解释。

（二）对方主动来找你谈论其个人事件

1．对方在工作、学习、生活中遇到了困难时

讲话者有可能是自己有了主张想获得你的支持；也有可能是面临两难选择而与你商量；抑或是完全慌了手脚而向你求助。我们只有认真倾听，才能根据其请求提供尽可能的帮助。

2．对方只是向你倾诉心中的痛苦

我们倾听本身就是给讲话者宣泄情感的机会，同时亦是对对方的同情和理解。

3．对方欣喜地向你表述其成就或观感时

快乐是需要分享的，如同痛苦经过分担会减半一样，与人分享的快乐亦会放大，我们的倾听是对对方的赞赏与肯定。

（三）我们在与人讨论问题的时候

1．我们要表达对他人观点的赞同与支持时。

2．我们将提出对他人观点的异议时。

只有积极倾听他人，才能恰如其分地阐述自己的意见。

（四） 当我们需要与他人建立良好的关系时

1．初次与人交往时，给人留下好印象的方法之一就是倾听，因为倾听向对方传达了这样的信息：你是一个值得尊重的人，我愿意倾听你的讲话。

2．在经常的交往与合作关系中，积极倾听可以使对方处于舞台中心，这是一种保持与发展关系的有效策略。

四、跟你谈话的感觉真好
——有效倾听的结果

在上面所阐述的“需要倾听的情境”中，已经涉及本部分的内容，只不过着重于初始目的或者说是行为的出发点，在我们为了上述需要而积极倾听之后，目的就会实现，也就是产生了良好结果，下面我们着重从实践的角度来论证有效倾听的结果。

（一） 最干练的调解员原来可以不说话

倾听可以有效地缓和冲突，化解矛盾。实践证明，对于因我们的失误而引起的纠纷或者对那些本身爱发牢骚、挑剔甚至愤怒的人，解决问题最好的方法就是倾听他们的牢骚和不满，在一个耐心、富于同情心的听者面前，他们的怒气最终会平息下来。国外某电话公司曾经碰到一个非常难缠的用户，该公司派出最干练的调解员化解了这个“老大难”用户。这位最干练的调解员所做的事情其实很简单，无非就是静静地倾听他抱怨了3个小时。以后又主动去拜访过几次，仍然是对他所发表的论点报以理解和同情，这位客户从未见过有哪一家公司的人如此谈话，于是他变凶恶为友善，撤销了投诉，付清了所有帐单。

在学习《沟通与交流》课程之后，学生们亦提供了许多成功的案例：例如在某次晚自习之后，回到宿舍时因为锁坏了而橇门，发出很大的响声，影响了楼下所住职工的休息，第二天一早，学生即主动上门倾听对方的牢骚，并且表示了歉意。此举不

仅有效防止了以往类似情形下的纠纷，而且该学生还被对方称之为“最明事理的人”。

（二）如果你今天要有所收获的话，那么惟一要做的事就是倾听

这是著名节目主持人拉里·金在《妙语12诀》中提出的头号守则。倾听可以帮助我们获得更多有价值的信息。因为我们绝对无法因为“说话”而多知道任何事情。因此，如果我们希望自己多知道一些事情的话，那么所要做的就是聆听。

在当今社会，信息就是资源和财富，而获取信息的渠道不仅来自于有关的载体和媒介，也不一定需要我们花费专门时间去寻求，善于倾听的人常常会从他人的谈话中发现有价值的信息，以丰富自身的积累。有一位保险公司的业务员在向客户推销保险中，始终倾听着客户对保险的理念和不再购买的理由，虽然这次销售未能成功，但他却有了意外的收获：客户提到了“简易人身保险”，这个险种恰好是本公司所没有的。通过这次交谈，他有了较深的印象。在几天以后的保险代理人资格考试中，居然考到了这个题目，业务员轻松拿下了这几分。

（三）挑剔的客户买下了被她数落的商品

学生在课堂上讲了个有趣的例子：暑期帮助家人照看卖小饰品的摊位，女顾客拿起一只手镯看了看，便开始唠叨它有多少不尽人意的地方，学生始终笑眯眯地听着她的抱怨，本以为她会加倍讨价还价，结果是一分钱都没有侃就买下了手镯。看来销售有时也挺容易的。

倾听有助于实现我们的目的和愿望。当我们出于某种需要与人沟通时，例如销售商品、促成双方的业务合作、请别人帮助解决自己的困难等等，有时并不需要你费太多的口舌，相反，做一个好的听者，亦能取得良好的效果甚至会有意外的收获。所以，有的专家提出：成功的商业性交谈的秘诀就是专心致志地注意那

个对你说话的人。一些优秀的销售人员都有这样的经历，在倾听了客户的谈话之后，销售常常变得很容易：客户由于对你的信任进而买下你的产品。其实，这个秘诀不仅适用于商业场合，而且适用于多种场合，在诸多成功人士的经验中，倾听都是一个重要的因素。在医患关系中，善于倾听的医护人员一般都会赢得病人的信任和好感，从而使其工作容易得到病人的配合。

（四）听得好才能说得好

倾听可以帮助我们提高自身说话的技巧。如果我们希望自己具有较高的谈话水平，希望自己的发言更有针对性，首先要做的就是倾听别人，只有听得好，才能说得好。

1．在形式上通过密切注意他人的表达方式，我们可以获得诸多警醒和启示，从而提高自己的语言水平。许多人在说话时“零碎”过多，几乎每句话都以“就是”“那么”“然后”开头，还有人在讲话中不断使用“你明白吗”“你知道”的句式，类似这些无太多意义、或者对听者不太礼貌的用语干扰了你的倾听，你就应该检查一下自己是否也有这方面的问题，并且在自己的言谈中避免使用这类词句。

2．在内容上通过认真倾听他人，我们可以较为准确地把握对方的观点和意愿，从而作出恰如其分的反应。现实生活中常见有人劝说和开导的无效，或者是对讲话者反应的不着边际，使双方感觉话不投机，一个重要原因就是听者不能很好地了解对方的意思，甚至连对方的话都没有听完，就开始发表自己的意见了。此外，如果我们希望沟通的深入，也需要我们能够紧接对方的谈话而提出后续问题，只有积极倾听，我们才能达到这样一种高水平的谈话状态。

（五）善听者供不应求

倾听还可以产生建立良好的人际关系、扩大朋友圈子的效果。人人都有被人倾听的需求，但是善说者远远超过了善听者，

因而善听者是“供不应求”的，如果你正好是一个能够倾听别人讲话的人，你就会成为人们愿意交往的对象。以往学生通过这一章节的学习之后，改变了通常滔滔不绝、抢夺发言权的做法，做一个好的听者，结果是令人惊喜的：不仅获得了更多的朋友，而且自己的讲话亦更加受到他人的重视。

之所以我们在积极倾听之后，能够增强自身的吸引力，使人感到“和你谈话的感觉真好”，原因就在于：第一，我们提供给他人倾诉和表达的机会；第二，通过我们积极的反馈启发了说者的思维，满足了说者整理、清晰并且发展自己思想的愿望，当然，要达到这一点，还需要我们进一步训练反馈的技巧。

思考与练习

1．在以往与他人的交往中，通常你是一个说者还是一个听者，别人是如何评价你的？

2．他人是否愿意和你交谈，原因是什么？

3．有的同学感到与长辈、老年人沟通比较困难，但是也有些同学恰好相反，他们很容易和老年人交流，你知道老年人喜欢怎样的年轻人吗？

4．当你作为护士长从楼道经过，发现病人家属因为乘坐电梯与电梯工发生争吵时；当你作为女儿在家门口看到母亲正在与邻居吵架时；你知道化解这类纠纷的最佳途径吗？

5．什么是神入式的倾听？特别需要我们倾听的情境有那些？

6．你能否举例说明当一个好的听者曾经给你带来过意外的收获？

7．安顿在《绝对隐私》一书的序中谈到：有许多人找到我，把他们的故事告诉我，帮我完成这本书。其实我们素昧平生，他们需要的只是倾听，我没有帮他们做什么，更谈不上解决他们生活上的困难，我只是默默地听，可他们讲完故事后都很开心，感

激我。从安顿这段文字中，你能得到怎样的启示？

8．有的同学在学习《沟通》课程之后，其他科目的成绩亦有了一定提高，你知道为什么吗？

第二节　我们为什么不能很好地听别人讲话
——影响倾听的因素

我们在上面一节讨论了倾听的意义，其中有些内容是人们所熟知的，比如与老年人如何相处的问题，大家都知道听他们讲话就是最好的方式，一个善听的年轻人，通常会受到老年人的喜爱和赞赏。但是，我们为什么常常躲避长辈的“唠叨”呢？即使研读了“倾听的意义”的全部内容，我们也难以做一个好的听者，甚至常常忘了闭上自己的嘴，直到别人提出“你能否让我把话说完”的抗议，我们才发现自己又去抢夺发言权了。有时，我们打开了自己的耳朵，仍然有可能误解他人的意思或者遗漏一些重要的信息。因此我们还需要了解，我们为什么不能很好地倾听，究竟有哪些因素、哪些不良习惯阻碍了我们对于信息的接收，进而寻找到克服这些影响、习惯的方法和途径。

一、生理和心理的差异

首先我们要听到别人说话，因而个人听觉功能的完好是必要的前提。除了先天或者后天导致听觉障碍的人以外，一般人的听觉器官是没有太多差异的，但是也确实存在一定的不同，有些人听力较强，有些人听力则弱一些，前者对于信息的接收就可能比后者更为完整和全面。

听觉的反应与人们的心理差异有一定关系。人们的情感、想象力、理解力是不尽相同的，因而对说者的感知与反应亦有较大

差异，同样一句话，有人能够听到其言外之意，有人只能理解表面含义。对于生理上差异，我们较难克服，但是对于心理能力的差异，我们却可以通过有意识的培养和训练予以提高。有关这方面的内容，我们将在以后的《倾听与反馈》中予以研讨。

二、我们为什么会走神

在别人讲话时，我们有时会离开对方的思路，自己去想其他的事情，即使没有什么事情好想，也没有很好地倾听。走神的原因主要有以下几点：

（一）听的速度快于说的速度

一般人说话的速度大约在每分钟 140 个词左右，而听讲的人却可以在每分钟之内处理近 500 个词。加之人们在讲话中因个人习惯的不同而多多少少附带了停顿、口头语、重复、拉长音等等无实质意义的信息，这些无关紧要的词语和成分增加了我们接受信息的时间，使我们本来就快的理解能力终于耐不住冗长和拖沓，于是我们不再倾听，索性休息一下，或者琢磨一些其他事情了。虽然这是一种客观存在的现象，并非我们主观意愿所为，但是在那些特别需要倾听的场合，我们仍然应该提醒自己注意这种因素的干扰，因为很有可能在我们走神的时候，一些重要的信息被漏掉了。

（二）听者本身有许多事情让自己分心

当我们心里有事时，或者对方的谈话触动了自己内心的某一方面时，我们会离开说者的思绪去思考自己的事情。在这种情况下，我们应该提醒自己：把自己的事情暂且放下，如果担心忘记也可记在纸上。这样提醒的结果仍然不能使我们集中注意力时，就改日再行交谈。因为听者的分心，不仅难以达到有效的沟通，而且还会妨碍他人对我们的印象，所以当我们的确有更为重要的事情时，与其在那里充当“听”者，还不如先礼貌地结束交谈。

三、不喜欢说者或者是他所说的内容

这种主观好恶对倾听的影响是很大的，因为在此状态下我们不仅可能拒绝对信息的接收，而且还可能在行为上有所反应，使说者难以继续下去。如果是在一般的场合，我们当然可以表达我们的真实感受，但是如果是在特别需要倾听的情境下，例如由于我们工作中的失误给别人带来了麻烦，或者对方是我们必须与之合作的对象，就必须考虑到交流的目的，对自己的情绪予以控制。

我们还应该提醒自己的是：不喜欢说者本身，并不意味着他所说的内容无意义；不喜欢别人的讲话，也不意味着别人错误而我们正确。真正的沟通是寻找双方的同感，而不仅仅是让他人遵从我们自己。因此，提高倾听技巧的过程，也应该是我们学会接纳他人的过程。

四、像日常生活中听音乐那样随意而被动

很多人在家中无论是做家务，还是读书写作，都喜欢打开音响或者收音机，边听音乐边忙自己的事，因为有声音，我们的耳朵自然就会打开，但是听到什么，听见多少，都不是我们所要关心的，我们的注意力并没有放在音乐上，而是集中于手中正在做的事情，这是典型的被动倾听。我们在听别人讲话时，也许会比上述情况略为强些，不至于全然地不集中，但是仅仅因为别人在说，而我们不得不听时，这个过程就仍然是一个被动的过程。当我们只是动用了听觉，并且常常是用一只耳朵去听时，结果可能就是：听到了自己想听或者能够引起自己注意的东西，同时也可能产生对于信息的误解或者遗漏。

在被动倾听时，我们一般只能理解说者字面的意思，较难把握他人的言外之意。而实际上说者的真实意图并非都在其语言之

中，他用何种方式说话如音量大小、速度快慢、语句中对哪个字的强调，都包含着不同的信息。比如“你最近没有夸奖我”这句话，重音放在“你”处，表示说者常听别人的夸奖，唯独没有听到“你”的夸奖；如果重音放在“最近”上，则表达“你”经常夸奖说者，只是最近有所减少。如果我们不能主动积极地倾听，是很难听出其准确含义的。

如果说者是为寻求帮助而来，那么在他的话语中可能带有两种信息：说出来的话和没有说出来的隐藏在背后的话，只有通过透视才能发现其真实意图并给予可能的帮助。要具有透视的功能，就必须注意对方的表情、姿态以及遣词用字、节奏速度、语调音量等非言语的暗示，这就要求我们用“第三只耳朵”即用整个身心去倾听。

五、潜藏于内心深处的娱乐需求

每个人都期望听到生动有趣而不是枯燥无味的内容。因为在我们内心深处，潜藏着某种娱乐需求：希望别人的讲话能够令我们入迷，至少也要让我们感兴趣。但是我们周围具有生动表达能力的人太少了，况且有些谈话内容本身就是不具有趣味性的。于是我们不仅对平铺直叙的陈述丧失兴趣，而且还会回避那些难度较大、需要投入相当心智的话题。例如在学习社会科学的课堂上，每当教师结合现实讲述一个具体案例时，学生们都听得津津有味，目光炯炯，一旦回到枯燥而艰深的理论时，学生们就不再活跃积极，并且在脸上显露疲态。这表明我们内心的娱乐需求对信息的接收具有较强的干扰作用。

更为严重的是，我们往往在事先就会断定所要听到的东西没有意思，结果就可能真的感到乏味。大家都有体验，对身边某个爱唠叨的人，我们惯用的方式就是躲避，对方一开口说话，我们就会“害怕”：他（她）又该唠叨了，自己耳朵又要磨出茧子了。

至于此时的说者究竟是无谓的唠叨，还是真的要传达重要的信息，听者已经是全然不予理会了。

从发展沟通能力的角度来讲，上述不良习惯是应当予以纠正的，因为我们必须学会与不同表达能力的人打交道。作为一个在不同职场工作的现代人，我们更不可能选择自己的工作对象，不能因为你的服务对象所说的事情乏味或者是唠叨就拒绝倾听。实际上，在我们克服了自身的不良习惯之后，我们会获得以往状态下难以得到的收益，真正善听的人几乎可以从所有的交流中找到乐趣，听到那些倾听能力较差的人所听不到的有价值的信息。

六、急于表达自己

在别人讲话时，因为我们没有全身心地投入对对方的理解，因为我们还处在评判对方或者是与自己的观点进行比较的状态，所以只要一有机会，例如刚刚发现说者与我们的不同，或者对方略有停顿，我们就会急急忙忙地抢过发言权，开始畅所欲言。而当我们内心的表达欲望异常强烈时，即使没有机会，我们也会毫不犹豫地打断说者，过一把说话的瘾。

急于表达自己的习惯对于倾听是有害的，因为这样做的结果妨碍了倾听所要达到的目的，比如我们本来是为了平息对方的怒气去听取意见的，但是如果我们不让人家把话说完，只顾自说自唱，甚至与说者进行争论，结果不仅不能安抚对方，反而使对方更加不满，甚至会使冲突进一步升级。如果我们是出于建立良好关系的愿望去倾听的，那么听者的急于表白也会影响别人对你的看法，因为你缺乏对别人讲话的尊重和诚意，这也同样会降低别人对你的尊重与好感。

总之，无论出于何种倾听的目的，为了实现有效的沟通，我们必须抑制自己的表达欲望，克服这一妨碍倾听的不良习惯。

思考与练习

1．在本节所列影响倾听的因素与习惯中，与你有关的有那些？你准备如何克服这些不良的影响？

2．当你与他人交谈时，你是否常常走神？令你走神的原因是什么？请选择：

A．后面的意思我已经弄懂了

B．我自己还有好多事要考虑

C．我不喜欢说话者

D．对方的话没有意思

E．他人的服装、发型、口音等非言语因素分散了我的注意力

3．什么是娱乐需求？你从中可以得到哪些启示？

4．许多人在“抢夺”发言权意欲畅所欲言时，常常事与愿违，自己是畅而不快，你知道其中的原因以及改善的方法吗？

第三节　喂，你在听我说话吗

——倾听与反馈的技巧

很多人有过这样的经历：你正在与某人通电话，如果是对方在说话，那么在一段时间之后，他会说：“喂？”于是你马上回应：“我听着呢”，在确证了听者还在倾听时，说者才会继续下去，否则他会认为电话线已经中断。即便是当面交谈，有时也会出现一方发问：“嘿，你在听我说吗？怎么面无表情，也不说句话？”其实另一方正在认真倾听。前述现象提示我们，在倾听过程中，我们必须让对方明了自己接收信息的情况，因为沟通从来都是双向的，任何时候即使在倾听当中也不存在只有一方发出信息，另一方只负责接收而不予反馈的状况。无论听者还是说者，都是互为信息的发出者与信息的接收者，听者要从说者的言谈中

了解其思想和意愿，说者也要从听者的反应中确认对方的理解，并且在听者的激励下进一步袒露自己。如果一方发出的信息得不到另一方的回应，交流就会中断。

另一方面，我们也不能完全被动地一味倾听对方的讲话，任凭说者漫无边际地倾泻自己的话语。为了达到有效倾听的目的，我们必须适时做出反馈和应答，以促使说者按照我们的需要予以调整。

一、发出邀请和鼓励对方的信号

并非所有人在遇到一个听者时，都会立即袒露心声。相反，很多人会出于种种顾忌而吞吞吐吐，比如担心你对其所讲的事情不感兴趣或者害怕耽误你的时间，还有可能对你缺乏信任，不知道你是否愿意对他提供帮助，这时就需要听者对说者进行鼓励，主动邀请对方进行交谈。

曾经有人提出这样的问题：为什么我的朋友遇到痛苦或者烦恼时不向我诉说，是否不把我当朋友？这个问题的原因是多方面的。也许对方有很强的承受能力，可以独自解除自身的不快，也许我们还不是一个好的听者，缺乏使对方敞开心扉的能力，或者我们忽略了向对方发出鼓励交谈的信号。那么，应该怎样邀请和鼓励对方进行交谈呢？

（一）直接用语言表示

如果对方问：你对这件事有兴趣吗？

我们自然应回答：当然，请说吧。

如果没有询问，我们就可以直接邀请："请谈谈这件事吧。""你说吧，我很想听一听"。

（二）用身体行为给予鼓励

1．以目光注视说者，表示自己正在倾听，以引起对方继续讲话的兴趣。

2．表情的适应。听者应神情专注，面带微笑，并且伴随说者的喜怒哀乐适当变换自己的表情。否则对方情绪激昂，我们这里无动于衷，说者便无心继续下去了。

3．适度点头，以表示自己也有同感。听者对说者点头示意，即可以让对方知道你在认真倾听，同时也给对方一种反馈：听者是赞同我的。

4．身体略为向说者倾斜，亦是一种专心倾听的表示。

二、回避式的应答

在以往的经验中，我们都曾经使用过使他人避开某种状态的方式，这里我们再做一个简单的归纳

（一）在何种情形下以何种方式回避

1．说者陷入某种痛苦或者烦恼的状态

例如说者为某一次考试成绩不理想或者因为与他人发生了争吵而不断地抱怨自己时，我们可以这样应答：“先把这件事忘了吧，我们来谈些高兴的事。”或者直接询问其他问题：“你的好朋友王某还好吗？他考上了哪所大学，学什么专业？”

2．当说者就一件事情例如他的假期生活如流水帐般无休止地唠叨时，对此我们只有使用转移其注意力的方法：“新学期有什么打算？”

（二）需要注意的问题

运用这种方式虽然有时可以帮助说者摆脱不愉快的境地或者使听者免受长时间琐碎闲谈的困扰，但是这种方式的运用范围应当是有限的。它在许多场合中都不是一种积极的应答方式，尤其在对方来找你倾诉，是希望寻求某种答案、获得一定帮助的时候，这种方式因为丝毫未能触及问题的实质，当然亦不能为他人提供任何有意义的答案和帮助，在某种程度上，还表现出听者缺乏耐心和倾听的兴趣。所以在特别需要倾听的情境中，我们应慎

用这种方式，即使在上述两种适用的场合，我们也应注意给予对方充分的理解和尊重。

三、安抚式应答

当说者向听者表示心中的郁闷、或者不幸的遭遇时，听者应当以言语的或者非言语的身体行为向说者表示某种安慰、同情以及支持等等。

例 1．某人在街上骑自行车时被人抢夺走书包，心中既懊恼又后怕，我们此时就应该给对方以安慰：“就算是破财免灾吧，以后多当心一些啊！”

例 2．朋友马上要去参加一次演讲或者体育比赛，心里忐忑不安，此时你应表达鼓励和支持：“没关系，还有我呢，我一定到现场为你助威！”

例 3．在病房里，病人受到疾病的折磨，身心倍受煎熬，对他的倾诉，护士应表示同情，并激发其战胜病痛的信心：“我能理解您的痛苦，您会好起来的。”

在上述 3 例中，除了语言的安抚外，我们还可以辅之以如下的身体动作：关切的眼光，轻拍对方的肩膀或者握住说者的手。这些身体语言的表达，对缓解说者的紧张不安情绪具有良好的作用。

四、向说者提出问题

在倾听过程中，适时提出问题是非常重要的，这不仅可以给对方一个情感宣泄的机会，而且可以使谈话继续深入下去或者引发一个新的话题。

（一）在何种情况下发问

1．当说者表达出某种烦躁焦虑的情绪时，我们可以询问：这种令你烦恼的情形是怎么产生的？

2．当说者沉溺于事件的经过和不良后果时，我们应当这样问话：

你认为造成这件事的原因是什么？

3．当说者尚未理清自己的思路，而我们已经发现了可以使话题深入或者转移的切入点时，例如刘某谈到与王某在诸多方面的矛盾，而我们却发现原来刘某亦不清楚自己到底需要什么，那么我们就这样问：

你觉得在和王某的矛盾中，对你最重要的问题是哪一个？

你是否和王某谈过你的要求？

在倾听过程中，如果能够把握时机提出问题，我们就可以在一定程度上拥有主动权并且控制交往的节奏。

（二）以何种方式发问

1．使用以“在那里”、“从什么时候”、“如何”、“谁”和“是什么”开始的句式提问效果较好，可以使对方的回答更为具体、确切。

2．避免责难式的提问方式，例如：

“难道你不知道这件事的原因吗？”或者

“事情怎么会变成这样？”

这种问话方式隐含了对对方失误或者不明智的指责，有可能加剧对方的懊恼和沮丧，使对方不愿意再和你谈下去。

3．一般不使用以“为什么”开头的问句，例如“你为什么要这样做呢”，这句问话的背后隐含着“你本不该这样做”，同样具有指责的意味，仍然会妨碍交流的进行。

五、客观反映对方的情感和内容

一个好的听者应该能够准确地理解说者传达的信息，并且能够从说者的角度去思考问题。这就要求我们在倾听过程中，及时检查自己对信息把握的准确性。从说者的角度来看，他亦需要知

道自己的话是否已经为听者所理解，哪些得到认同，哪些受到抵制，从而自觉调整其思路，向我们提供更有价值的信息。

㈠ 反映说者所传达的情感

在病房里，一些孤独的老人会向医护人员诉说对儿女的不满：不孝顺，也不来看望，出院后还不知怎样，活着真是没意思。对这种情感，可以有两种反应方式："是啊，他们怎么能这样丢下您不管呢？真是太让人气愤、伤心了！"或者是"我知道您感到孤独，不过，还有我们会好好照顾您的。"这两种反应方式孰优孰劣，是显而易见的。在反映说者情感方面，需要注意两点：

1. *客观地对说者的感觉和情绪予以承认和理解*

无论听者是否同意对方的情绪和感觉，都应该做出知晓这种情感存在的反映。例如：

"看得出来，这件事使你感到很厌烦"；或者：

"我知道了，你对明天的手术非常担忧"；或者：

"这么说，他使你失望了"等等。

这种反映虽然简单，但是非常有意义，不仅让说者因为被人理解而心存感激，愿意进一步敞开心扉，同时也为我们在倾听之后所要进行的有关说服教育或者是不同意见的发表奠定了基础。

2. *注意避免听者主观情感的参与*

在前面所讲的"神入式倾听"中，我们曾谈到听者要全身心地投入，不仅投入心智，还要投入肌体和情感，但是这种情感的投入主要是对说者情感的读解和关注，而并非如同我们看电影时与剧中人物的悲欢与共。尤其当说者表现出强烈的情绪反应时，我们就更加不宜参与到说者的状态中了。比如：

对方说："李×真是气死我了，我再也不想和她交往了。"

听者亦表达同样的情绪"她确实不够意思，对这种小人，你怎么现在才发现？"

这样说无疑会给说者火上加油："好吧，我现在就去和她断交"……

生活中许多"好心"劝架的人就是这样把矛盾"劝"到了更加激化的程度。作为一个好的听者，应该能够把握自己不为他人所左右，使自己的情感反映比较客观，令对方紧张、愤怒等等过激或者不良的情绪得到缓解而不是加剧。

（二）反映说者陈述的内容

在倾听过程中，我们有时需要检查自己是否理解了他人的意思，有时需要展开更为广泛而深入的探讨，或者为了简明扼要地抓住事情的要点，或者为了使说者知晓我们听到了他的话，无论出于哪一种目的，反映谈话者所说的内容都是必要且有效的。

1. *用自己的语言解释或者概括对方*

可以使用如下的句式：

"如果我没有理解错的话，你的意思是这项计划很快就可以实施了。"

"你好像不太满意李小姐的做法。"

"对你来说，这项工作似乎是难度太大了。"

类似这些句式是以一种不太确切的口吻表述听者的理解同时也是向说者征询答案的，这不仅使说者产生被人尊重、知己难逢的感觉，而且也可以激发说者给予准确完整的信息。

2. *复述说者的话*

在说者诸多的话语中，有些是我们希望进一步了解的问题，我们可以对说者刚刚涉及这个问题的一句话或者一个段落进行重复，这样做不仅使说者感到了被人倾听，而且也会产生引导话题的效果。有时在谈话过程中适时打断对方，简述他目前所述的内容亦是一种重要的倾听技巧，此时的打断不会引起不尊重之嫌，也不意味着改变谈话的方向，因为听者的话是对说者的复述，并且所述内容恰好停留在连说者也不一定意识到的要点上。

在2003年10月18日凤凰卫视中文台播出的吴小莉对刘晓庆的采访中，作为采访者同时也是听者的吴小莉多次运用反映式应答使交谈深入下去。例如，在采访的开始，刘晓庆说到自己离开看守所后做的事情是“一方面在休整，一方面去感谢很多帮我的朋友，还有就是恢复一定的体力和状态”时，吴小莉问了两个问题：⑴“其实很多朋友特别想知道你现在的状态，精神状态、身体状态、还有心理状态是怎么样的？”⑵“这一个月都在感谢朋友，用什么方式感谢他们？”前一个问题可以说是吴小莉的概括，后一个问题则是一种复述。由此我们可以看到，一次成功的采访是与良好的倾听以及积极的反馈方式密切相关的。

六、注重理解，减少评判

我们在人际交往中，当然不可能不去评判他人，但是在倾听过程中，尤其在需要倾听的情境，我们的主旨应该是理解而非评判，后者是在其他场合要做的事。在倾听中我们需要全力去做的，就是读解对方的整个表达系统，从对方的角度去思考问题。

㈠ 判断式应答

在别人倾诉苦衷或者遇到困难而我们力图给予帮助时，常常会使用判断式的应答，典型句式有：

“你应该……”；

“如果是我的话，就会……”；或

“你没有尝试换一种方式吗？”等等。

我们来举个例子，

护士甲向护士乙诉说心中的苦闷：“我在这里没少干活，可是大家好像都视而不见，护士长从不表扬我，什么好事都轮不到我……”。

护士乙说：“你应该学会做人，在众人面前要善于表现自己”。

此时的甲感到自己事不如人，连做人都没有学会，因此情绪更加消极，她可能不想再和乙继续深谈了。如果乙换个方式，从甲的角度去理解她，乙这样说："我想你可能内心不太平衡，让我们来找一找造成这种状况的原因……"。由此，双方的交流可能会深入下去。

（二）判断式应答对交流的影响

在有些时候这种应答方式可能会妨碍交流，因为听者在做出判断或者劝导时，往往隐含着自己比他人的优越。在前述那些典型句式的背后还有如下的潜台词：

"我比你看得更清楚"，

"别说那么多了，就按我的建议去做好了"，

"你居然连这点事都做不好"……

总之，轻易的评判给人一种居高临下的感觉。但是遇到麻烦的说者往往不愿感到自己不如别人，如果别人告诉他，他那样想或者那样做是完全错误时，说者可能会在内心筑起一道防护围墙，进而引起其心灵闭合、反抗或者排斥等反映，导致双方交流的中断。另一方面，人们有时也不希望依照他人的方式来解决自己的问题，那样做不仅可能不适和自己的情况，而且体会不到经过自己努力解决问题的快感。总之，我们要充分理解说者，创造良好的倾听氛围，使说者能够发挥自身的主观能动性。

思考与练习

1．在校大学生小王曾经在瑞士学习、生活过一年，所住房东家有个正在上幼儿园的小男孩。一天，小男孩兴致勃勃地给这个中国姐姐讲故事，小王在听他讲故事时，偶尔看了几眼电视，小男孩后来就不讲了，并且从此以后再也不理这个中国姐姐了。你知道小王错在哪里了？

2．许多同学在家里有父母的客人造访时多采取回避的方式，

因而常常在事后遭到父母的批评："不懂礼貌"。在学习倾听之后，有一次，小李没有躲开来找父亲谈事的生人，而是坐在较远的沙发以目光和微笑表现出认真倾听的样子，你能判断出接下来的状况吗？

3．病人明天就要做手术了，她感到紧张不安，不停地向你询问各种可能的后果，你该如何应答呢？

4．小周最近与其顶头上司的关系搞得很僵，她找到同事小李诉说自己的烦恼：

"女人当领导真是不好相处，她自己缺乏鉴赏力，又妒嫉别人穿得漂亮，于是就在工作上找我的茬儿……"

小李说："如果我是你，我会先从自己找原因，我也是女人，为什么没有感到领导的妒嫉呢？"

小周不再说话了。你认为小李的应答方式有无问题？

5．在电视连续剧《闲人马大姐》中，有一集描写了马大姐是如何劝架的。新来的邻居是一对年轻夫妻，他们经常闹矛盾，每次吵架后，丈夫或者妻子都会去找马大姐评理，以宣泄对对方的愤恨与不满……一段时间之后，马大姐看到这对夫妻正在搬家，便去询问原因，妻子说："再不搬走，有人就会挑唆我们离婚了！"请你分析一下，马大姐的问题可能出在哪里？

6．病人说："我的嗓子已经疼了很长时间了。开始我以为是感冒，就赶紧吃了感冒药，结果也不见好。我想，有炎症就吃消炎药吧，又吃了十几天抗菌素，不仅没有用，最近这两天更厉害了，不光是疼，还有些吞咽困难，喝水都觉得噎。我正在准备律师考试，是否因为压力太大了？我不会得癌症吧？……"请用你自己的语言对病人的话做出反映式应答。

7．小王最近心情不好，她找到好友小徐倾诉，尽管小徐没有使用安慰性的语言，但是小王仍然觉得小徐非常体贴，你知道小徐是怎样倾听的吗？

第三章　病人为何提出放弃手术
——交谈的艺术

著名医学科学家、协和医院的郎景和教授讲过这样的事：有一次，我们病房一位活泼开朗的病人在即将被推进手术室时突然提出放弃手术，经了解，原来是被手术前的谈话吓坏了。郎教授说，术前谈话通常是由年轻的主治医生去跟病人及家属谈的，内容不外乎各种可能的并发症和手术意外，如果没有一定的谈话技巧，加上一张不苟言笑的脸，真会把病人和家属吓一大跳……其实，何止是医患之间的交谈，有哪一个行业的人、哪一种人际关系可以不讲究方式方法呢？刑警如何让犯罪嫌疑人开口，教师怎样与学生交流，销售人员如何向顾客介绍商品，公众人物怎样与媒体对话，邻里之间的矛盾如何解决，家长怎样教育孩子，等等。诸多的工作和问题都是通过谈话完成和解决的，不懂得交谈的艺术，我们的目标就难以实现。

交谈是人际沟通的重要方式之一。交谈的时间有长有短，长的可能持续几小时甚至一天，短的则可能只有几分钟甚至三、两句话。交谈的目的、内容是千变万化的：沟通信息、交流情感、建立友谊、引导说服、教育管理和解决矛盾等等。对沟通者来说，无论交谈时间的长短还是内容的简繁，都应该寻求效应的最大化：给对方留下深刻的印象，使自身有所收获，让问题得以解决，为今后的工作或者友谊奠定基础。

第一节　天气永远都不过时
——交谈的启动

学生们要到社区实践，他们感到发怵：我该和人家说什么呢？其实他们在日常生活中都是能言善道的，只是在和生人交往之初，不知从哪里入手。只要能打破最初的僵局，接下去的事情就可以顺理成章地进行了。启动交谈的关键问题有如下几个方面。

一、创造良好的交谈氛围

万事开头难，人际交往中的交谈亦是如此，尤其是当我们面对陌生人或者地位较高者的时候，更加无从开口。即便是所熟悉的人，如果此次交谈涉及一个困难的问题，因为不能直截了当地开始，所以我们仍会不知如何开口。为了使谈话能够展开并且深入地进行下去，在开始时创造一个轻松的谈话氛围是至关重要的。

㈠ 表达对他人的关切

在进入正式交谈之前会有一个启动阶段，这时有些寒喧客套话是必不可少的，例如：

“初来乍到，这里的环境还能适应吧！”

“好久不见，你还好吗？”

在病房里，对于新来的病人，可以这样开始：

“您是刚来的吧，这儿的暖气是不是比家里要热些？”

在社区走访居民家庭时，可以自我介绍：

“我是×校实习生×××，有什么需要我帮忙的吗？”

也许有人认为这类表达没有太多的实质意义，不过是些客气话。但是它们的确可以让对方感到一种关切和放松，使双方有可

能往下交谈。而且，在我们进行有关疑难和不幸事件的告知时，这种真诚的关切就是至关重要的了。

（二）触景生情，从身边事谈起

曾经有个小幽默，表现人们见面时没话找话说，于是大家都以“今天天气哈哈哈”开始，其实这种开场白也是有价值的。关于与陌生人交谈的问题，美国的节目主持人拉里·金提出的诀窍之一就是：天气永远都不会过时。因为人们之间的交谈，与正式场合的发言、演讲不同，不需要以精心设计的格言警句或者发人深省的提问作引人注目的开始，交谈开始的气氛不应该是严肃紧张的，从身边琐事谈起，有助于气氛的和谐与融洽。

在我们布置了与陌生人交谈的作业之后，一位同学就是从天气开始与陌生人进行了交谈。她在晨练中遇到一位老大爷，在以微笑做出愿意与对方交谈的表示之后，她提到了北京的天气，那位大爷即刻来了兴致，他讲述了早年北京的气候以及自己经历的事情，整个交谈过程是愉快而有意思的。这位同学很有成就感。

当然，我们不一定都去谈论天气，这种开始的方式旨在提示我们：看到什么，想到什么，就随意谈些什么。如果在旅途中，可以从身边景物或者是对方的目的地谈起；如果是在对方的环境（家庭或者是工作单位），可以从我们对环境的观感谈起；在病房里，我们也可以从病人家属或者随身携带的物品谈起：

“刚才来看望您的是您女儿吧，她真孝顺”；

“您在看足球杂志？看来您也是个球迷”。

总之，只要用心观察，身边有许多事物可以用作我们交谈的开场白。这些小事的发掘，不仅使我们有话可说，同时也为交谈创造了轻松愉悦的环境。

二、如何给对方留下好的印象

成功的交谈有时并不取决于我们说了什么，而取决于我们是

否能赢得对方的好感，对方可能会因为对我们的好感而信服我们的道理，而这种好感的产生，往往就建立在人与人接触的最初几分钟。所以，我们在开始交谈的时候，不能只考虑说什么，还要考虑怎样说，尽量给对方留下良好的印象，使谈话得以顺利进行。

（一）运用身体语言

在人际交往中，大约有 65% ~ 80% 的信息是以非言语形式传播的，人们对看到的东西比听到的印象更深刻。如果我们嘴上说着关切的话语，眼睛却在东张西望，语调亦不冷不热，这样就很难达到沟通的目的。特别是在与人初次交往中，如果最初印象不佳，不仅会影响此次交谈的质量，亦会给今后的工作带来麻烦，使得我们要付出加倍的努力去消除由此而造成的不良影响。因此我们必须利用开始交谈的机会，运用身体语言给对方留下好的印象。

在不同场合与不同的人交谈，我们的仪表形象、言谈举止会有所不同，比如管理者在向下属安排工作时当然会表现出某种权威感与严肃性，但同时也应该表现出对下属的信任和重托；医护人员在医院应该着重表现一种职业素养，让病人感到你既有专业水平，又富于爱心；而在旅途交往中，则应使人感到你的热情友好。但是无论何时何地与何人交谈，也无论我们每个人有着多么千差万别的表现风格，一些最基本的身体语言如文雅的姿态、友善的微笑、专注的目光以及带有真挚情感的语调等等，都是给对方留下良好印象所必不可少的基本要素。

（二）以赞美作为敲门砖

在以后的章节中，我们还要专门探讨关于赞美的意义和技巧问题，在这里只是想简单地提示大家，在交谈的启动阶段，当我们看到身边景物时，同样可以从赞美开始。

比如到一家医院谈工作时可以说：

“我去过很多家医院，咱们这里是最洁净的，医护人员也很热情”；

又如在别人家作客时可以说：

“您家里布置得真雅致”；

或是在宿舍对新同学可以说：

“你的发型真漂亮”……

总之，在开始交谈时，我们如果能够以得体的赞美作铺路石，就会使人感到我们的关注、欣赏或者是钦佩，对方会因此而高兴，并且对我们生出好感。

三、刑警从犯人的父母谈起
——引发对方交谈的兴趣

交谈是双方的事情，不是一方的说教和演讲，特别是当我们需要了解对方或者说服对方时，更应该想办法激发对方与我们交谈的兴趣，只有对方愿意谈且谈兴较浓时，才可能使双方关系更融洽并且最终达到我们的目的。

下面让我们看一看，在如何调动对方谈话的兴趣方面，可以有哪些方法。

㈠ 让对方谈论他自己

主持人拉里·金邀请一位空军飞行员到电视台做节目。在最初的几分钟里，他们一问一答，简单得有些无话可说。正在拉里·金为接下来的几十分钟节目发愁时，他想到了这样一个问题并且提给对方：“当你在空中面对一架敌机时，你会怎么想、怎么做呢？”……结果可想而知，飞行员来了兴致。到节目结束时，拉里·金说，我几乎要找人把他抬出去才能够使他停下来。由此，拉里·金告诉我们另一个交谈的秘诀：让对方谈论他自己。

在以往的教学过程中，同学们曾尝试在不同场合与生人交谈，结果有些同学没有成功，对方似乎天生就不善交谈或者不想

和人交谈。这其中不排除有对方性格内向的因素，但是更主要的问题还在于，我们没有激发出对方谈话的兴趣，或者是没有找到他所擅长的话题。

一个人所擅长的话题应该是他所熟悉的事情，而一个人最熟悉的事情莫过于他自己的工作和生活。比如和出租车司机交谈，他最拿手的应该是道路交通、形形色色的乘客、所遇到的惊险以及看似自由、实则辛苦的生活方式。如果你试图与之讨论流行时尚，或是现代人的心理健康问题，那就怪不得对方要沉默寡言了。

（二）谈论对方感兴趣的人和事

许多犯罪嫌疑人在公安机关接受审讯的时候，出于侥幸心理，总是尽可能避重就轻地绕开实质问题，或者干脆一问三不知，使审讯陷入僵局。在这种情况下，优秀的刑警索性就不再“讯问”，而是与对方唠起家常。刑警发现，一些人犯罪时心狠手辣，但是对自己的家人尤其是父母却有着百般柔肠，当刑警将百里之外父母的情况和关切告知对方时，后者常常会泪流满面，由此他们就会放弃对抗和抵触。

当然每个人关心的事情会有所不同，这需要我们在交谈前就有所了解。如果是面对生人，我们就可以从下面将要谈到的问题入手。

（三）谈论当前社会生活的热门话题

一个人所熟悉且擅长的话题还应该包括他的兴趣爱好，然而每个人的兴趣爱好都是不同的，在最初交往时，我们并非立刻就能掌握。但是有一种兴趣是较为普遍的，它能够超越性别、年龄、职业，使大家产生共同的关注，这就是当前社会的热点问题。

社会热点是不断变动的，比如我们写作这一节时，社会热点包括中国共产党十六届三中全会的召开，我国神州 5 号载人飞船

的第一次宇宙遨游，《道路交通安全法》的通过以及北京交通拥堵问题的治理等等。这些热门话题的讨论常常可以使原本陌生的双方即刻变得熟悉起来，从而为交谈的顺畅进行提供了保证。

四、捕捉有价值的细节

成功的交谈既可以是一种目的的达到，又可以是一种心灵的沟通，还可以是双方精神火花的激发，因此交谈中所涉及的内容有可能非常广泛，并且常常是由此及彼和发散式的。为了避免交谈出现“意外”和“卡壳”，我们必须在开始阶段，尽可能从对方谈话的细枝末节中，多掌握一些对方的基本情况。

所谓基本情况主要是指一些生活或者工作方面的自然情况，即与对方以往生活经历或者生活现状有密切联系的人和事。其中有些人和事，当我们有意无意中提及时，有可能会引发对方不愉快甚至是痛苦的感受。例如，与成年女性谈论孩子本来是个很好的话题，一般会令对方谈兴大发，并能由此引出有关子女教育、父母的希望以及人生的意义等一系列问题，但是如果对方还没有结婚，或者不能生育，或者孩子因病早夭，那么这个话题就会使得对方尴尬或者痛苦。如果我们希望自己少一些难堪，避免话一出口即刻后悔的状况，我们就要提早“预防”。

如何去了解这些基本情况呢？对方不可能有意识地向我们介绍，但是我们可以从对方的只言片语中作出一个初步的判断。例如，某人谈到他刚刚换了工作，离开了原来那家已经工作了多年的单位，如果他在谈起这件事时对原单位没有丝毫留恋，我们就可以初步断定：某人与原单位之间可能产生过不愉快，在接下来的交谈中，我们当然就不宜问及有关调离的原因。总之，我们在交谈的初始阶段，特别要做有心人，注意捕捉“有用”的细节，避免触犯他人的忌讳。

五、我是以朋友的身份和你交流的
——确立谈话的基调

我们进行交谈的目的有所不同，在多数情况下是要解决一定的问题的，因而在谈话的初期，我们就应该为自己设定一个谈话的基调，即以何种身份、态度以及何种方式来与对方交谈。比如两个同事在工作中发生了争吵，你作为管理者分别找他们谈话，既可以以一个管理者解决问题的身份出现，也可以以一个朋友的口吻进行善意的调停和劝解。不同的交谈口吻和方式不仅会影响整个交谈的质量和深度，亦会影响交谈的结果即问题能否得到解决。

在法国电视剧《白衣天使》中有这样的情节，女医生与住院的小男孩谈话时，她既不像医生，也不像阿姨，而是以男孩的朋友、伙伴的口吻悄声耳语：等你爸爸走了咱们再谈。这种方式立刻赢得了小病人的好感。但是当男孩父亲试图隐瞒患病妻子对孩子的虐待时，女医生则表现得义正词严，她要尽一个医生的职责："如果你不让你的妻子来看病的话，我就要把你告上少年法庭！"由此例可以看到，一个人的身份是多么重要，面对不同的对象和不同的交谈内容，我们应该有不同的选择和表现。

思考与练习

1．有人相信这样的名言："如果想做就不必多说，如果不想做就更不必说。"你以为如何？你不觉得与人交谈是一种乐趣吗？

2．你是否害怕和生人交谈？为什么？你能否向自我挑战，在一周之内，每天都去找生人交谈？如果你做到了，你是否会发现与生人交流其实并不困难？

3．在电视连续剧《心理诊所》中，有一天民警送来一位专门在市场"拿"打火机的女"病人"，大夫们轮番与之交谈，前

几次都不成功，他们是这样开始的：

年轻男大夫：能不能把您拿打火机的故事讲给我们听听啊？

病人：……

中年女大夫：你知道到这里干什么来了？

病人：知道。

诊所主任亲自出马，与病人交谈起来，弄清了“病因”。

现在假设你是主任，你会怎样开始与这位“病人”交谈呢？

4．在一次朋友聚会中，你刚刚认识的女记者说：“我最近向银行贷款买了一辆富康，除了上下班以外，也就是带我的一个女朋友去兜兜风……”。从女记者的这段话中，你至少应该捕捉到哪些有意义的信息？

5．你知道近期社会的热点话题有哪些吗？请列出三至五项。

6．某个实习生在病房里碰到这样的情景，他原本想和病人谈一谈，结果刚一进门，就被病人噎了回来：

病人：你要干什么？（不高兴地）

实习生：我来看看。（转身即离开，心想：我干什么，你管得着吗？）

如果你遇到这种情况，你会怎样做？

7．在校大学生小陈从未有过与陌生人交谈的经历，对于《沟通》课程所布置的“与生人交谈”的作业，她在周末回家的路上始终没有勇气与生人攀谈，回到家里，正巧来了客人，母亲又忙于做饭，于是陪客人聊天就成为义不容辞的事了，结果小陈成功了。几天之后那位客人给母亲打电话说小陈非常懂事，给人的印象很好，并邀请小陈去她家作客。你知道小陈是怎样做的吗？

假设那位客人正在看电视，你会如何开始交谈呢？

如果母亲告诉你，客人的女儿明年考大学，你将如何进行谈话？

如果母亲对你说了客人的女儿今年高考落榜了，你该注意哪些问题？

第二节　怎样在交谈过程中进退自如，游刃有余

一、让我们打开天窗说亮话
——正题的进入

上一节我们谈到了交谈的启动，为使双方放松，我们可以从寒暄客套以及身边小事、琐事谈起，但这些并非是我们交谈的目的，而且这类话谈多了也会让人生厌，所以我们必须及早进入主题。即使我们已经进入了主题，由于交谈的随意性，对方亦有可能不断地离题跑题，这样我们就必须掌握使谈话进入或者是回到主题的方法。

㈠ 由此及彼，因势利导

在我们开始交谈时，有时会不由自主地“碰到”与主题有关的内容，此刻我们应抓住时机，自然而然地过渡到我们所要解决的问题上去。李律师受病人家属之托，到一家医院解决双方的纠纷，在与院方见面之初，李律师谈到自己曾经在一家医疗单位工作过，正巧与院方代表的亲戚是同一个单位，双方都感到原来本是一家人，抓住这种认同感，李律师马上说，“一家人不说两家话，让我们共同来化解这场纠纷吧，病人的要求是……”这样顺水推舟的时机是需要我们用心去把握的。

在我们的工作中，时常也会碰到这类有一定难度的交谈，没有任何铺垫的“开门见山”当然行不通，过分地兜圈子也不可取，如果能够从对方的话语中找到切入主题的契机，就可以使困难的谈话变得容易一些。

（二）不要让提问进入“死胡同”

在交谈过程中，提出恰当的问题是非常有效的技巧，不仅可以使对方的思路进入或者返回到主题上来，而且可以避免冷场，使我们更好地把握交谈的节奏。但是如果提问不当，亦会导致沟通不畅甚至中断，例如我们在电视节目中看到有的主持人或记者发问后，对方反而无话可说或者是答非所问。可见提问也是有技巧的。

1. *要问开放性的问题*

这种问题的关键是要对方能够用较为具体详细的语言描述一种感受、一个过程或者是一种看法，而不是给我们一两个字就可以解决的答案。试比较下面两例：

例 1. 问：这部电影好吗？
答：好。
问：该片导演的其他作品你看过吗？
答：看过。

例 2. 问：据说这部电影非常好，我已经很久没进电影院了，你能否告诉我几个特别值得看的理由？
答：好吧，让我来算一算有多少种理由……
问：你认为这部电影与该导演的其他作品相比，在风格上有些什么变化？
答：这部片子似乎更加……

在上面两个例子中，例 1 是典型的是非题，很多人都可能给予同样的回答，其答案是封闭的，双方问一句，答一句，没有任何相互讨论、相互激发的意味。例 2 的问题则具有启发性，能够引起对方谈话的兴致，并且每个人都会有不同的答案。有些同学在实践中发现，自己与生人谈不起来，对方只回答简单的几个字就没话说了，这里可能有一个重要原因就是：你问话的方式“封死”了对方的回答。

当然，例 1 的问题有时能够阻止过于冗长烦琐的赘述，但是难以引入正题的讨论。例 2 的问话则包含引导和提示，易于达到进入或者返回主体的目的。

如何提出开放式的问题呢？这里没有固定的句式，一个最简单的训练方法就是先问自己，看看能否用一两个字回答问题。同时我们还可以从对方的角度去想一想，他可能作出怎样的回答。通过反复实践，总结成功与失败，我们就可以熟练地运用开放式问话的方法。

2. *避免连续发问*

在发问的方式上，我们应注意给对方思索、喘息的机会，对方是在与我们进行交谈，而不是在接受我们的采访。即便我们交谈的目的是为了向对方了解某些问题，我们也不宜穷追不舍地连续发问，这样可能会使交谈变得紧张，对方亦会感到疲乏、厌倦、有压力，由此可能会失去继续与我们交谈的兴趣。

3. *不要询问可能会使对方难堪的问题*

每个人都会有一些不愿让他人知道的事情，其中有的属于一般个人隐私如情感、身体缺陷、年龄、收入等等，有些则是特殊个体特别敏感，即让他感到可能会让人看不起的问题，例如自己家人的职业，自己多次高考未能通过的经历以及自己曾经受到处罚等。这些如果是因为工作需要比如医疗、人事考察等所必须了解的问题则另当别论。但是在公众场合、在一般交谈中是不适和谈论的，如果提出这类问题会引起他人的不快甚至反感，使交谈受到阻碍。

此外，由于个人所处环境、所受教育的不同，每个人都有其局限性，如果我们提出的问题超出对方的知识水平，也会让对方感到难堪。因此，我们要在交谈中处处留心，注意掌握对方流露出来的各种信息，以便提出恰当的问题。

二、困难问题的回答

在交谈过程中，当碰到一些比较困难或者是较为敏感的问题时，当别人问到我们不能够或者不想回答的问题时，如果我们拒绝回答，交谈就会中断，双方很可能不欢而散，但是如果我们能够巧妙地将话题岔开，转向另外的问题或者与之有关联的其他问题，交谈就会顺畅地进行下去。

（一）直接转向其他问题

精明的沟通者在遇到一些敏感问题时，首先会承认这个问题的重要性，然后话锋一转："不过，在此之前，我们有一个更为重要的问题需要探讨……"。这样就巧妙地将对方的注意力引向一个新的问题。例如，朱镕基总理在一次新闻发布会上，当新加坡早报记者就 NMD、TMD 等问题发问时，总理回答说："你这个问题一句话很难回答，可以先从中美关系谈起"，这样，总理就很自然地把话题引到了中美关系上，并就此话题进行了发挥。

再看一例，在病房里，你正与病人交谈，

对方问："护士小姐，我看你既聪明，又漂亮，追求你的男孩子一定很多吧？"

回答 1："谢谢！您今天中午吃了些什么？胃口怎么样？"

回答 2："谢谢您对我的关心，我们还是先关心一下您的康复问题吧……"

以上两种答法既礼貌地回避了对方的问题，又可以使交谈转向病人一方，无论是病人的胃口还是他的康复问题，都是交谈的双方所共同关心的。

（二）移花接木法

与前述直接转换话题的区别是：它并没有完全离开对方的问题，而是采取不正面回答的方式，绕开敏感话题而谈论与之有关的其他问题。很多影视明星经常采用此法来回答有关他们个人生

活的提问，例如：

问：你准备什么时候结婚？

答：如果我结婚，一定到××地（双方当时所处的国家或城市）来渡蜜月。

这里的回答并未离开他人的提问，只是把时间变成了地点，既可以避免别人的继续追问，又表达了对当地人民的友好情感。又比如：

问：你现在一个月收入有多少？

答：比上不足，比下有余吧。现在有不少人因为单位不景气而下岗，像我们的邻居夫妻两人先后下岗，还有一个正在上学的孩子……。

这里的回答从自身转向他人和社会，并可以由此引发有关再就业以及社会保障问题的讨论。

（三）机智幽默地解释

在新闻发布会上，有记者问朱镕基总理，如何看待香港某报纸说他“经常会拍桌子，捶板凳和瞪眼睛时”，朱总理是这样回答的：拍桌子是拍过的，不过我从来不吓唬老百姓。我是专门吓唬那些贪官污吏的。捶板凳手会很疼的。至于瞪眼睛，不会瞪眼睛不就是植物人了吗。总理幽默的回答，不仅明确有力地表明了自己的立场，也很巧妙地批评了那些制造谣言的报纸。由此可见，幽默在我们与他人的交流中具有不可替代的作用。

三、报喜亦能报忧
——困难问题的告知

有位在国外读书的医学硕士，在他进行论文答辩时，专家提出这样的问题：“当你的病人经抢救无效死亡时，你该如何向家属交待？”我们在影视作品中见到的回答常常是这样的：“我们已经尽力了……”这样简单的答复能够给病人家属多少安慰呢？像

这样困难的问题不仅是医务工作者需要面对，我们从事不同职业的人以及在亲朋好友的交往中都会遇到难于出口的噩耗，我本人就遇到过明知好友患了癌症却千方百计地隐瞒的事情。通常人们都是报喜不报忧的，谁愿意带给他人不幸的消息呢？

但是在日常的工作交往中，我们有许多事项是必须告知的，例如手术的风险、真实的病情，下属员工考核没有通过、降级或者是处分，亲人的去世等等。在告知这类事项时，我们首先要设身处地地为对方着想，如果自己遇到这样的事件会如何面对，自己希望得到怎样的心理支持，在此基础上去与对方交谈，就可以避免让对方感到自己是个局外人；其次，我们要表达对他人的充分理解，此时可以运用认同的方法告知对方，如果是自己会有同样的感受；最后，我们还要给对方以足够的支持与鼓励，使对方感到，即使是天塌下来，我们也会与之共同承担。

我们仍以电视剧《白衣天使》为例，玛尔塔医生在病房里遇到一对非常恩爱的老夫妻，经 X 光片检查，丈夫肾内长了囊肿，但是在手术中，玛尔塔发现是恶性肿瘤，为此玛尔塔很苦恼：我曾经告诉他们，只不过是个良性的小囊肿，现在我怎么去跟两位老人谈呢？她终于来到病房，先问候了他们，正在犹豫时，妻子的话给了她机会，

妻子说："真是万幸，我的丈夫没有得癌症"。

玛尔塔立即接过话题："癌症并非都是不治之症，只要病人在精神上配合医生的治疗，很多癌症患者都是可以康复的"。

然后她请妻子到办公室来"填表格"，告知其丈夫的真实病情。

在上面的实例中，我们既看到了对病人的鼓励，亦看到了时机选择的重要性。总之，如果我们能够不断地在实践中学习和提高，就可以做到报喜也能报忧。

四、交谈中的礼仪

（一）身体语言的运用

1．态度诚恳，语气平和，表情专注。禁忌目光散漫和不必要的小动作如玩弄指甲、衣角、搔头皮、伸懒腰等。有些人在交谈时喜欢玩弄手里的笔，并且下意识地发出阵阵响声，既干扰了对方的思路，又表现出某种漫不经心，要注意克服这类不良习惯。

2．手势宜规范：掌心向上，五指并拢。禁忌以手指指向他人。

3．运用目光与对方进行视线交流，如果同时与几个人交谈，不要把注意力只集中在其中一两个对我们特别重要的人身上，无论在自己说话时还是在倾听别人时，都应以目光关照一下其他人，并且适时启发在场而沉默的人："您看如何？""您说呢？"等等。

（二）注意听取对方谈话

1．交谈不是讲课、演讲，不是任何一方的单方授予，而是交互进行的行为，因此即使轮到我们发表自己的见解，也不要滔滔不绝地说个没完，要给对方讲话的机会，这样才会激发对方参与的积极性。

2．礼貌地插话。在对方说话时，有时未能听清或者需要特别了解某一情节而必须打断，应注意礼貌地插话：

"请等一下，这个地方我没有听清，请您再详细地向我描述一下好吗？"

"对不起，我打断一下……"

这样做可以避免使对方感到你对其谈话的不重视或者不耐烦。

（三）称呼的难题

人的修养以及对他人的尊重是从最初见面的称呼开始的。如果我们在交谈的开始，不能礼貌地称呼对方，对方就可能因为对你的印象不好而不愿意与你交谈下去。在交谈过程中，如果我们忽略了礼貌的称呼，也会影响对方的感受而使交谈受阻并降低质量。

1. *恰如其分地称呼*

要做到这一点并非易事，需要我们在实践中不断摸索。一般来说，有职务者可以称呼其职务如×主任、×教授、×总编等；对没有职务者，可以称呼×先生、×小姐；对年龄比我们小的人，可以直接称呼小王、小李。

对于年长于我们的中年女性的称呼，是一个困难的问题。在中国人的日常称谓里，没有“夫人”这个概念，而我们似乎很难找到适合她们心理感受的称呼，弄不好就会使她们感到不舒服：我难道已经老得足以当这位年轻人的阿姨了吗？所以我们最好是以其职业职务去称呼，但是有些职业如一般机关职员或者企业职工是无法称呼的，索性我们就沿袭过时的称呼“同志”或者“师傅”，此外我们宜坚持就小不就大的原则，当然这也是要因人而异的。

2. *礼貌的称呼不仅限于与他人面对面时*

在我们教学过程中，曾经有同学在描述其自身经历时，使用了某些不太礼貌的称呼，例如“那个老头”，就此问题引起了课堂争论：有的同学认为，我在面对他人时，当然不会如此称呼，现在只是向其他人讲述一个过程，并未对他人不礼貌；但是更多的同学感到，礼貌的称呼不仅仅是对对方的，也应该包括在整个交谈中涉及其他人的地方。如果我们在谈论其他人时表现得不够礼貌，一定会使对方产生某种联想：这人这么没礼貌，出门以后他也会这么说我的……。因此我们必须从称呼上把握住自己，避

免给交谈留下阴影。

3. *对住院病人的称呼*

目前在医院中对住院病人的称呼，多数还是叫“××床，吃药了”。这是一个值得改进的问题，如果仅仅是因为病人太多，护士难以记住姓名还有情可原，但是这一问题的深层次原因恐怕还是旧的医学模式的影响，即我们还没有把病人当作一个社会的人，而仍然把他们当作生理的人来对待。如果你叫“××床”，给他量体温，吃药是没有问题的，但是你要想与之交谈就不那么容易了。

总之，礼貌的称呼不是一个无足轻重的问题，它是影响交谈顺利进行的一个重要因素。

思考与练习

1. 请将下列是非题转换为开放式问题：

你这个假期过得好吗？

你认为××的发言怎样？

你喜欢这本书吗？

你对现在的工作是否感到满意？

您对我们的服务有意见吗？

2. 交谈水平的提高不仅有赖于我们自己的实践，也需要我们在社会生活中对他人成功与失败经验做总结，你能够从电视节目中找到这方面的案例吗？

3. 阅读下面的精彩谈话，试分析其中所蕴含的沟通技巧。

朱镕基总理在九届人大二次会议举行的记者招待会上，就有关人权的问题谈到：我只想讲一桩事情，就是美国国务卿奥尔布赖特最近访问中国时，我告诉她一句话。我说：“我参加争取和保障人权运动的历史比你早得多。”她说：“是吗？”表示她不同意我的意见。我就说：“不是吗？”我说，“我比你大10岁，当我

冒着生命危险同国民党政权作斗争，参加争取中国的民主、自由、人权运动的时候，你还在上中学呢。”我说我们在人权的观点上很多是一致的，我在中学学习时就念了法国卢梭写的《社会契约论》、《爱弥尔》、《忏悔录》。人生而平等、天赋人权的观念我早就知道。我们接受了中国“五四”运动的影响，“五四”运动就是为民主、科学而斗争，所以后来我们在共产党领导下一直是进行着反对专制独裁，反对反动政权侵犯人权的斗争，我们今天怎么可能反过来去压制人权？而且只有我们才知道在中国如何才能够实现保障人权。当然，我们在人权问题上并不是没有缺点，也不可能没有缺点。因为中国几千年是封建社会，还有过半封建半殖民地的历史，中华人民共和国成立只有 50 年，50 年怎么可能把所有问题都解决？……我们欢迎外国朋友批评我们的工作，但你不要太急了，我比你还要急嘛！

4．一些人说现在人情冷漠，连问路都成了难事，你是否有过这样的经历？你认为是被问者太自私呢？还是询问者出了问题？

5．当你作为患者去医院看病时，通常听到大夫的第一句话是什么？×儿科大夫对小患者是这样询问的：“我们怎么了？”试比较两种问话的区别。

6．在一期“挑战主持人”节目中，最后剩下的两名选手要进行提问的角逐，她们要向嘉宾提问，由观众选择问题，谁的票数多，观众就回答谁的问题。嘉宾是小品演员高秀敏。甲选手问：听说您的许多表演剧本是您丈夫创作的，而您的最佳搭档是赵本山，在这两个人当中，您觉得谁更重要？乙选手问：我们很想知道，您早年的民间演艺生涯是怎样的？

如果你是现场观众，你会选择哪个问题？为什么？

7．在社会生活中，通过报章杂志，我们时常可以听到一些记者采访明星而引起的冲突，你能否找到这样的实例并分析问题

出在哪里？

第三节 串起沟通的片断
——交谈的结束

做任何事都不应该虎头蛇尾，交谈亦是如此。在一般人看来，似乎结束容易开始难，但是我们在实践中亦常常有这种情况：想结束谈话，因为双方都碍于面子，谁也不好意思先提出来，最终耗到不能再拖延下去的时候，才有人迈出这一步。为了避免我们无谓地消耗时间，也为了巩固前面交流的成果，同时还要为今后双方的合作与友谊奠定坚实的基础，我们有必要掌握一些结束交谈的技巧。

一、恰到好处地结束谈话

成功的交谈应该是意味深长而留有余地的，能够让人产生希望今后经常与你交谈的欲望，这样我们就必须见好就收，适可而止。如果我们认为谈话的主题已经得以展开、深入，双方的思想已经充分地交流，心灵已经发生了碰撞，我们就应该在双方交谈的情绪达到了高潮之后，主动提出结束：

例1. “我们的交谈的确很投机，好像总有说不完的话，看来我们今后要多联系了……”

例2. “我们谈了这么久，还是意犹未尽，索性留待下次再谈，你说好吗……”

上面两例虽然是我们在双方情绪高涨时主动提出，但是因为表达了对谈话的留恋以及建立友谊的意愿，这样做不仅不会让对方感到结束的遗憾，相反，对方亦会产生今后加强联系的期望。

总之，任何时候我们都不可以使谈话到达双方疲惫甚至厌倦的境地，那样不仅难以发展今后的联系，而且可能会损失前面交

谈的成果。

二、善于把握结束的时机

在交谈接近尾声的时候，任何一方出现的其他情况均是我们可以利用的时机，例如有第三方的到来，电话、寻呼机的响动等等，我们要抓住机会，及时结束交谈。当然，根据情况发生方向的不同，我们表达的方式亦有不同：

例 1.“您还有事，我们改日再谈，我先告辞了。”

例 2.“抱歉，我们先谈到这里吧，以后我们再联系。”

上面两种结束语，例 1 适用于对方有客人或者是有电话要回；例 2 则适用于我们这一方的情况，但是无论情况发生在哪一方，我们都不宜过于匆忙，免得给人以早就不耐烦的感觉。

三、注意捕捉对方发出的信号

当对方心里有事又不便告诉我们或者是对方已经谈兴索然时，他可能会做出一些身体语言的暗示：似乎是不经意地看看手表，频繁变换坐姿，目光开始游移等等，此时我们应该明智地及时结束交谈。此外，有些人也会用语言发出暗示：

例 1. 催促第三人：“服务员小姐，请快些上主食，我们还有事呢！”

例 2. 老师对学生说：“你们提出的问题非常有意义，我正好明天去外地开会，也可以就此向其他专家请教一下。”

与例 1 相比，例 2 的意思更为含蓄，但是“明天去外地”的信息提示学生，老师可能还要做些准备，因此我们也应尽快告辞。

四、表达感谢以及建立友谊的愿望

在交谈开始，我们的客套寒暄是为了谈话的过渡；而结束时

对对方的感谢与建立友谊的表示既是给交谈一个圆满的结局，又是给下一步的交往埋下一种铺垫或者伏笔，所以结束语也应尽可能给对方留下良好印象。

例1．“感谢您给予我的帮助，给您添麻烦了，以后我们常联系。”

例2．“与你谈话使我受益匪浅，下一次我还要向你请教××问题呢！”

在这两例中，前者重在感谢，后者则为下一次交谈留下了一个巧妙的“借口”。

总之，一个善于交往的人应该利用结束交谈的机会，将人际交往的片断串连起来，使之绵绵不断地延伸下去。

第四章　力图引起他人转变的沟通
——提出批评、建议的艺术

通常我们在什么情况下会希望他人有所转变呢？可能在任何场合，任何时候。当我们发现他人的想法、行为与一般的规范、准则或者是与我们的要求相违背时，换句话说，即当他人的言行出现问题、错误时，我们需要告知、提示对方，以便他人及时醒悟并能够予以纠正。人无完人，任何人都不可能永远正确。即便是他人的行为没有违背一般的准则规范，也可能与我们的利益发生某种冲突，这同样需要我们与之交流，以便达到一种双赢的结果。这类力图引起他人转变的沟通，可以用一个传统而通用的概念——“批评”加以涵盖。在某种意义上说，正是有了批评这样一种交流的方式，人类才得以进步和发展。

在一些有关沟通的书籍中，几乎没有讨论批评的章节，这可能是书的作者倾向于沟通中关系的建立或者是信息的汲取等方面。的确，批评在这两方面较少有所建树，并且这一概念也很传统，但是在我们当今工作、生活的诸多场合，无论我们以何种身份——管理者、教育者、消费者、同事同学抑或家庭成员——告诫、指出他人的问题时，提出批评建议都是必不可少的，而且常常是我们与他人沟通的目的之一。作为人际沟通的一种重要方式，它应该更为深刻地体现沟通的本质：即我们所传递的思想、观念、意愿和要求能够为他人所接受。与倾听和交谈相比，它偏重于信息的给予、在原有关系不被破坏并且得以维护的基础上使接受者有所改变。

第一节　小同学落水后，他们为何不告诉大人
——我们在认识上的盲点

在一期法治节目中看到这样的案例，几个小学生放学后到村外水塘游泳，其中一个小同学不会游水，很快就沉了下去，其他几个人亦无力救助他，于是便慌忙跑回家。当小同学的家长和其他村民问起时，他们却说不知道，直到一天以后发现了死者，有关人员进行调查时，他们才说实话：因为害怕老师批评（学校规定不许下河游泳），所以决定“保密”，谁也不说。死者父母认为是这些同学的“保密”耽误了抢救，遂把他们告上法庭。我们这里不去论及法律责任问题，而仅仅思考有关批评的问题：只是因为害怕批评，孩子们就可以漠视他人的生命，这的确令人痛心；另一方面，我们也无法想象，那所学校的老师是如何进行批评教育的，竟然能够让学生害怕到如此地步……对于批评这样一种常常是脱口而出的交流方式，我们究竟有多少了解呢？

一、“我不知道自己做错了什么”
——人们对待批评的反应

很多人把心直口快当作自己性格中的优点，如果是表达一种大家都能接受的感受当然很好，但是如果毫不留情地指出他人的错误，有时就不那么受人欢迎了。即便不属于心直口快的人，在发现他人问题以后，有时亦常常是先吐为快。我们的心地也许很纯正，眼里揉不进沙子，然而如果我们只知道自己批评他人的出发点是为了他人好，而不顾或不清楚别人对待批评的心理感受，知己而不知彼，这样如何能使我们善良的意图到达对方呢？更进一步说，如何能够使他人接受我们的意见呢？因此，我们首先要做的事情，就是了解人们对待批评的态度和反应。

（一）内心深处有某种害怕与拒绝

在家庭生活中，如果孩子做了错事，例如考试成绩不好或者弄坏了玩具娃娃，他会想办法把成绩单、弄坏的玩具藏起来，因为他非常害怕大人指责。在工作场合，我们如果出了某种差错，例如寄错了文件或者是在课堂上给出了有缺欠的答案，我们也会尽快地自行纠正，以避免领导或者学生的批评。如果最终还是未能躲过家长的批评，孩子通常会用哭的方式宣泄自己的害怕。即使是在成年人中，也不乏因为受到他人批评而留泪者，当然成人的眼泪中除了害怕之外，更多的还有委屈。

无论害怕还是委屈，最终都表明我们不喜欢批评，或者说在我们内心深处，隐藏着一种本能的拒绝。而这种拒绝的原因是，我们原本希望把事情做好，希望得到他人的赞扬和认可，现在我们不仅没有得到别人的肯定，反而受到了批评，当然就意味着自己的事情没有做好，我们的能力在很多方面还不行，尤其是这种无能与欠缺还是被他人发现、经由他人指出来的，那就更令人沮丧了。

在人际交往中，有些聪明者很善于自我检讨与自我批评，既表现出自身的修养和头脑的清醒，又可以“堵住”他人的嘴：我已经知道自己错了，你就不必再说了。这种做法的确很明智，自我批评与他人批评所指向的问题虽然是相同的，但是两者的心理感受却大相径庭：前者不影响人的自尊，后者则有碍自尊。综上所述，我们可以得出的初步结论就是：人们对于批评的较为普遍的反应是害怕与拒绝，其原因在于人的自尊心可能会受到伤害。

（二）为自己辩解

卡耐基在《人性的弱点》有关批评的章节中，曾列举了两名罪犯的例子，他们已经恶贯满盈、作恶多端，但是在受到审判的时候，却毫无忏悔之意，相反还认为始终“仁慈”的自己受到了不公正的待遇。卡耐基发现，连罪犯都不责怪自己，更何况错误

程度远不如他们的普通人了，在普通人身上，100 次错误中可能有 99 次没有人会责怪自己，不论他错得多么离谱。

普通人为自己的辩解可能表现在口头上，典型的句式如“那是你的看法，我不是那样的”，“事情不像你说的那样”，“我没有你说的那么不好”等等；更多的人可能在嘴上不说什么，尤其是面对上级或者是正在实施某种管理、教育权能的人时，被批评者不便直接顶撞，但在内心深处，他们仍然可能默念、演绎着上面那些句式，或者在心底反问批评者：我究竟应该怎样做，才能使你满意呢？可见，辩解者的逻辑在于：我本身是没错的，只是批评者的看法或者满意程度不同罢了。

我们为什么会为自己辩解呢？这当然有自尊心在作祟，使我们轻易不愿承认自己错了，同时也有另外一个重要原因，即我们做某件事的本意可能是好的，但结果却事与愿违，别人指责结果，我们则抓住原初的目的，于是我们就会不由自主地守住原来那一点好的愿望，而不愿意去正视已经出现的错误现实了。

（三）将责任归咎于他人

其实这也是一种为自己辩解的方式。不过是把立足点从最初的本意转向自己错误的根源，但在被批评者看来，这根源不在自身，仅凭自己是不会酿成错误的，正是由于他人的错误，才导致自己如此。在一些经济犯罪分子的辩解中，常常可见他们将自己犯罪的原因归结于社会分配的不公或者是单位财务制度的不健全，而很少去反省自己主观上的堕落。在普通人身上，我们也不难听到类似这样的对话：

例 1．批评者：你不该发火，有话可以好好说。

被批评者：我凭什么发火？如果不是你把事情弄到如此糟糕的地步，我当然可以心平气和了。

例 2．批评者：你这样做有些过分了。

被批评者：我过分？我做事一向都是有分寸的，这次完全是

你的行为导致我不得不这样做。

普通人对待批评的这种反应方式也许有一定道理，因为世间事物都不是孤立存在的，而是相互联系的，一种行为的产生可能是多种因素促发的结果，当人们不愿意正视自己的问题时，当然就会从别人那里去寻找原因了。

通过前面的分析，我们已经了解到通常人们在批评面前的反应和态度，这种反应基本上是一种不太自觉的或者说是本能的状态，对这种状态，我们很难去评价其好坏，但它确实是一种人性的弱点。既然是人性的弱点，就可能是根深蒂固而较难克服的，我们所能做的，只能是在认识到它之后，寻找易于被人接受的方式。

二、他本来是准备掐灭香烟的
——批评可能产生的不良后果

空调车上，坐在后排的一位乘客点燃了香烟，售票员说："请注意，车上不允许吸烟！"就在乘客准备灭掉香烟时，售票员又跟上一句，"别以为我看不见你，你就……"，这样一来，那位乘客索性不再纠正自己的行为，反而摆出一副"你能把我怎样"的姿态。这是我们的学生在课堂研讨中讲述的亲眼所见。在我们缺乏对人性的基本了解并且没有考虑有效沟通时，我们随口就来的指责与批评时常会带来一些不良的后果，不仅旧的问题得不到解决，反而可能会产生新的麻烦和问题。

(一) 降低他人的积极性

心理学家所做的试验表明：在一群动物中，那些因其行为不良而受到处罚的动物与那些有良好行为就受到奖励的动物相比，后者学习的积极性要高得多，不仅掌握得快，而且更能记住以往所学过的东西。在人类也存在同样的情形：批评常常会降低员工、家人以及朋友的积极性。

例 1．母亲总是指责学习绘画的儿子："你看看别人画得那么好，作品都拿出去展览了，你和人家同龄，却比别人差那么多，你真是太没有出息了！"试想，如果你是这个被指责的孩子，你会怎样做？是从此发奋努力，一定画出个样子给母亲看呢？还是消极抵抗，依然如故呢？多数人可能会采取后一种做法，因为母亲的看法似乎已经定了格，我就是比别人差，就是没出息，反正也画不好，只能由她去说吧。

例 2．在你过生日时，朋友送你一件礼物，你恰好不太喜欢，于是直言相告："你真是不会买东西，这颜色也太难看了。"朋友可能会想：算了吧，我以后别再做这种费力不讨好的事情了。

我们可以思考一下自己的人生经历，我们在何种情况下会更加进步，是在家长、老师、朋友的激励下勤奋努力，还是在指责、抱怨声中前进？答案应该是很清楚的。因为当别人说我们这也不行、那也不行时，我们即使不破罐破摔，也会丧失向上的动力。人的积极性只能植根于激励和鼓舞的土壤，而不会在批评谴责中诞生。

（二）引发矛盾与冲突

在各种人际交流的方式中，批评可能是最难的，因为不适当的批评不仅使对方产生心理抵触，降低其工作和学习的积极性，而且可能会因为较为强烈地伤害了对方的自尊心和情感，从而导致产生新的矛盾与冲突，甚至可能诱发一些恶性事件。我们来看一些实例：

例 1．在某医院，一位外地赶来的患者排在长长的候诊队伍中，当他被病痛以及腰间不断作响的呼机手机折磨得不耐烦时，在求助护士遭到冷遇后，他自己取出病历放到医生的桌上，护士声色俱厉地指责他："你到大医院看过病吗？这不是小门诊部，不懂规矩先回家学去。"病人被激怒了，他挥起拳头……

例 2．在某办公室，年轻同事给长者提意见："老王，您怎么这么不会说话啊！"老王立即反击："我怎么不会说话了？就你会说话！"双方争吵了半个多小时，而后就是许多天的冷战，双方互不理睬……

回顾我们以往的经历，思索一下我们与他人发生冲突的根源，10 次中可能有 9 次是因为批评不当引起的；而我们与他人友谊的隔阂与中断，亦往往是口无遮拦的批评使然。所以卡耐基在"做人处世的基本技巧"中告诫我们，"批评就像家鸽，它们总会回来的。如果你我明天要造成一种历经数十年、直到死亡才消失的反感，只要轻轻吐出一句恶毒的评语就够了。"正是由于批评会带来上述那些不良的后果，我们以往的学生中，那些在护理岗位上工作过多年的人才有这样的苦恼：看到他人的问题，想说怕闹矛盾，不说又看不过去，所以时常在批评与不批评中备受煎熬。应该说，这种苦恼和煎熬在很多人心中都曾有过，只不过是没有那么明确的意识罢了。

（三）被批评者的状况不会发生根本的转变

我们所以去批评他人，是因为我们希望对方改变其错误，但是如果不讲究方式方法，结果可能是对方当着我们的面暂时做出纠正，然后又依然如故了。

例 1．在某施工现场，安全员发现有的工人未戴安全帽，便告知工人这样做是违反公司规定的，工人虽然当时把帽子戴上了，但是安全员离开后，工人即把帽子摘了下来。

例 2．在校园里，老师看到一个男同学上衣完全敞开，未系扣子，便指着他说："你看看你，你还像个学生吗？"学生当即系上了扣子，但是老师刚一转身，学生就解开了所有的衣扣。

在上面两例中，被批评者所以会依旧故我，主要是因为他们心中对批评的反感，进而又演化出行动上的"抗议"。许多人也许不会表现得这么明显尖锐，但是因为内心对批评的不服气，所

以他们是不会从根本上改变自己的。

三、我们究竟为什么要告诫他人

我们在前面所探讨的问题是相互联系的，由于人们内心深处存有对批评的害怕、拒绝和抵抗，所以才可能引发出一系列的不良后果，使人际关系不再和谐甚至会进一步恶化。这种状况不仅使被批评者满腹怨恨，而且也令批评者疑虑重重：不知自己错在哪里，该不该批评他人。因此才会产生前面所述的“煎熬”感。那么，我们是不是可以不再批评呢？

答案当然只有一个：我们不可以不批评。原因是多方面的，首先是我们各自的社会身份所肩负的职责要求。如果一个安全员对工人不戴安全帽视若无睹，那么，一旦发生工伤事故，他就负有不可推卸的责任；如果一个护士长发现有护士将剧毒柜钥匙随处乱放而不予制止的话，那么钥匙丢失的结果则是不堪设想的；如果父母对子女的缺点姑息迁就，他们就不是称职的家长并且迟早会害了孩子。其次是我们的良知和感情的需要。如果我们看到一种做法违背了社会公德而默不做声，如果我们任凭朋友一错再错直至不可救药，我们会受到良知的谴责而不安，朋友一旦醒悟亦会抱怨我们的纵容，使我们本想维护的友谊荡然无存。因此，无论从哪一个角度来看，批评都是必须存在的。

从我们的职责、良知与情感出发，我们就可以去批评他人了吗？还不行。因为我们善良的愿望不一定能够为他人所接受。我们在以往的批评中，很少考虑对方是否能够接受这一问题，我们只是在表达我们的看法和感受：别人是如何错，我们是如何生气、愤怒……这些决不是批评的实质和目的。我们批评他人的目的不应该是自身情感的宣泄，也不是为了说一回别人，过一把嘴瘾，我们的目的是帮助他人纠正错误，使他人有所改变。实现这一目的的关键是我们的批评能够为他人所接受，这样我们就必须

改变以往的批评方式，抛弃那种情绪化、不具建设性的指责抱怨，讽刺挖苦式的“批评”，代之以能够顺畅抵达对方的艺术性的批评与建议。

思考与练习

1．在你以往的生活学习中，有没有因为批评和他人发生矛盾冲突的经历，你能否分析一下问题出在哪里？

2．有些同学喜欢“竹筒倒豆子，直来直去”，但是常常“好心惹人烦”；有的同学以心直口快为优点，但是当了班干部却感到对工作不利；还有的同学虽然知道自己出口伤人的弱点，但又觉得改了这个毛病，就会变得圆滑，没有个性。

你对上述问题有何看法？

3．在医院病房或者是病区走廊里，有的病人在吸烟，护士通常采取的做法是批评加罚款，结果会使病人很生气并且以后找碴儿挑剔护士，请你分析病人为何如此？

4．在校大学生小陈担任班里的生活委员，使她感到头疼的事情是卫生的保持，遇到有人逃避值日或者是在教室中乱扔废物，她总是毫不留情地当面批评，结果是扔纸者依旧。请你分析一下为什么问题得不到解决？

5．在我们以往研讨批评问题的课堂上，常常有同学谈到自己批评弟弟妹妹或者表弟表妹的经历，或许是因为自己年长，批评常具有指责的味道，例如有的同学不只一次对来串门的小表妹说：“你太调皮，简直就不像个女孩”；还有的同学对弟弟说：“你总是这样不用功学习，何时才能考上大学”。你知道表妹和弟弟是如何反应的吗？

6．批评可能会导致下列哪些消极影响，请选择：

A．丧失热情

B．敌对和沮丧

C．降低自信和自尊

D．错误的延续

E．失去创造力

F．调动工作

7．克里斯·科尔在《沟通的技巧》中写道："因为行为产生行为，我们必须学会控制我们的行为，同时在很大程度上，我们要能够影响我们的交流效果。这些意味着我们要在交流中对我们的言行负责。我们要通过不断的实践，获得我们所需要的更多的友谊、礼貌和尊敬。"请结合有关批评的问题谈谈你对这段话的理解。

第二节　良药并非一定苦口
——批评的艺术

小时候服用过没有糖衣的黄连素，喝过水之后，舌根还是苦的。现在的药片加了糖衣，效果并不比原来差，但是我们服药的感受却好多了。在我们向他人提出批评意见时，总是认为，忠言当然逆耳，就如同良药苦口一样，既是为了给你"治病"，你就得忍一忍。但是，这样做的结果往往是对方拒绝接受你的忠言和良药。既然药品可以改良，我们的言谈为何不能改进呢？在一个沟通的时代，忠言可以不再逆耳，良药亦并非一定苦口。只要我们讲究批评的艺术，就能够逾越沟通的障碍。

一、当着病人的面，医生和主任争吵起来
——时机与场合的选择

我们对他人进行劝导和帮助，并非在任何时候、任何场合都适宜进行。我们选择的基点主要应该放在对方是否具备接受批评的心境与环境，除了遇到必须立即制止否则就会酿成大错的紧急

情况，我们只能毫不犹豫地予以纠正之外，在一般情况下，我们都应该从以下几个方面去考虑时机与场合的问题。

（一）尽量避免当众批评

在前面一节中，我们曾经谈到人们害怕、拒绝批评的主要根源在于其自尊心受到伤害，由此又可能导致矛盾和冲突，而当众批评恰恰是最容易伤害他人自尊心进而引发争吵的。我们来看一个实例：

在医院病房，某科主任正带领医生们查房，当主任发现一主治医生对病人的处理方法有问题时，便当着众人的面指责该医生，医生感到在同事和病人面前很没有面子，立即反唇相讥。双方的大肆争吵，使病人及其家属亦感到可能对自己有所损害，也开始不依不饶地参与进来……

在上述实例中，科主任的工作方法明显不当，其批评虽有道理，但是由于场合不适宜，不仅无法使当事医生接受，而且还引发了一场混乱。如果主任能够在查房结束后，告知该医生自己的意见，效果可能会好得多。

在我们个人的学习、工作经历中，可能亦曾被人当众批评过，我们当时的心理感受如何呢？如果自己感到不舒畅，甚至产生怨恨，那么将心比心，我们也应尽可能地在私下场合向他人表达我们的意见。另一方面，我们以往可能有过当众批评他人的经历，结果是否有效呢？如果是失败的，我们就更应该汲取教训。

（二）及时批评

在我们发现他人的问题后，应该寻找合适的场合尽早予以指出，理由是：

1. 阻止错误的蔓延。不要等事情发展到不可收拾的地步才去提醒他人，因为这样做无论对工作还是对他人，都是不负责任而且是有害的。

2. 时过境迁。当别人对自己做过的事情早已淡忘时，我们

再去讨论他曾经的错误，不仅不利于对方很好地总结接受教训，而且还会使人感到我们对他人的弱点耿耿于怀。所以，我们在批评他人时，应着眼于当前的情况，避免去翻陈年老帐。

（三）在他人主动谈论自己的问题时批评

小王最近与同事的关系搞得很僵，她为此很苦恼，于是找到朋友小李探讨自己的问题。在双方共同分析时，小李顺势向小王提出："你在待人接物方面的确有些问题，主要是性格太直率，开玩笑不太讲分寸，有时容易出口就伤人……"此时，小李的批评是能够为小王所接受的。因为对方正是感到自己有不尽人意之处，才去主动与他人讨论的，嘴上也许没有明说："你给我提提意见吧"，但是其行为表现出对你的意见的尊重。由于对方是有备而来，批评对他来讲，就不是突然的和难以接受的，此时进行批评就比突然提出的批评效果要好。

（四）在双方情绪冷静时批评

1．在对方情绪激动时，我们不宜提出批评，因为他很难理性地思考自身的问题，甚至会对我们的劝告和建议感到厌烦。尤其在对方是因为我们的言行而愤怒时，我们就更不要力图在这时向他人摆事实、讲道理了。因为这时的"帮助"不仅不会被他人接受，而且还会增添其怒火，使双方的争吵不断升级。此刻我们能做的就是等待，待他人情绪安定下来以后再提出批评。

2．当我们情绪不冷静时，也不宜提出批评。有时对方的错误使我们感到恼火，如果我们心怀怒气地开始交谈，批评就不可能是理性的，往往是情绪化的冷嘲热讽，或者是宣泄怨恨的指责，其结果只能激起对方的强烈反感，达不到批评的目的。因此，当别人做了什么令我们生气的事，我们首先要使自己镇定下来，待自己冷静之后再去批评。

总之，只要双方中有一方怒气冲天，就不要试图去批评，这就是说，在指出他人过错之前，应当确定双方是否都处于心平气

和、能够通情达理地解决问题的状态中。

（五）尊重他人的需要

在以下时间不宜向他人提出批评：

1．当对方正要午睡或者晚间休息时。

2．当别人正在观赏使之入迷的电视节目例如足球比赛或者是惊险的警匪片时。

3．当他人正在专心致志地从事某一项活动例如写作或者是锻炼身体时。

其实，在上述时间里即使讨论一般的问题都可能因为干扰了他人的休息、兴致或者思路而让人不情愿，更何况去指出他人的错误了。所以，除非紧急情况，一般来讲，当我们发现对方处于上述状态时，应该与之约定另外的时间。

二、破除对方的心理障碍
——从称赞过渡到批评

心理学家的研究发现，人们接受批评的一个重要心理障碍，是担心被他人批评之后，自己会很丢面子，而打消这种疑虑的最佳方法就是先赞扬，后批评。因为赞扬会使人感到某种心理满足，批评者已经先给了面子，然后再指出对方的错误，对方就比较容易接受了，他会感觉自己并未损失什么，批评者并非全盘否定，只挑剔我的问题，而是先肯定我的优点，这说明人家还是善意、全面的，自己当然没有理由不接受了。

在我们以往的教学中，曾经有同学提出这样的问题：本来我应该指出他人的错误，但是现在还要去称赞他人，这是不是太虚伪了？我们认为，从称赞过渡到批评的方法不包含任何虚伪的成分，因为每个人都是一分为二的，既有优点，也有缺点，不可能一无是处，他人在这件事上做错了，不等于在其他事情上也错了，我们需要称赞的，并非是他人的短处和弱点，而是他人在其

他方面所表现出来的长处和优点。这种一分为二的分析方法与违心地美化他人错误的虚伪是不可同日而语的。

我们来分析下面两例：

例1．早上刚一上班，王经理就对女秘书说："你今天的装扮非常得体，说明你是一个很有品位并且精干的职业女性，"此时女秘书为自己的形象和能力得到领导的认可而感到高兴，然后王经理又说："从今天起，我希望你注意提高自己的文字水平，不要再让公司的客户挑出我们这方面的毛病来。"对于后面的批评，女秘书是欣然接受的。

例2．有一对母女来看心理门诊，女儿认为母亲过于怀旧，总是慨叹今不如昔，母亲则抱怨女儿追赶时髦新潮，不懂传统。门诊大夫首先肯定了各自的长处：母亲作为长辈和过来人，深知继承优良传统以及汲取以往经验的重要；女儿朝气蓬勃，具有创新精神和时代特色。在母女二人喜形于色时，大夫又尖锐地指出了各自的不足：母亲总不愿意接受新事物，最终会因落伍而失去内心平衡；女儿如果不善于学习长辈的经验，就可能多走很多弯路，所以，双方应该互相取长补短。门诊大夫的话既有称赞，又有批评，且包含深刻的哲理，最后母女二人双双解除了心病，满意地携手而归。

在上面两例中，如果当事人换一种做法，王经理直接批评女秘书："文字水平太低"，门诊大夫径直批评母亲"因循守旧，迟早会被时代淘汰"，女儿则是"不听老人言，早晚要吃大亏"，被批评者由于其地位的因素，作为被领导者、病人，她们是不便与批评者争吵的，但其内心会作何感想呢？女秘书可能会觉得委屈，母亲可能会更加沮丧，女儿则可能不予理睬，爱怎样就怎样。这样的批评就很难达到使他人有所改变的目的。

三、小姐，你的菜要凉了
——暗示的方法

小杨在某饭店与友人共进晚餐，看到大厅有喂养的孔雀，就走过去用米花喂它们，服务员走过来说：“小姐，您的菜要凉了。”小杨不好意思地回到餐桌旁。这位服务员很聪明，她没有直接批评小杨的行为，而是用暗示的方法提醒小杨，她不该去喂餐厅的孔雀。

暗示法是一种间接指出他人错误的方法。在很多情况下我们不必直截了当地告诉别人哪里做错了，而是可以通过某种暗示使他人意识到自己的问题并且自行予以矫正。我们可以这样做的原因在于：人都是具有认识能力的，批评者应该充分相信并且启发他人的认识能力。一旦他人有了自我意识，对于错误的纠正就不是迫于外部压力而不得已的行为，而是一种自觉自愿的行为了。因此，暗示批评法既顾全了他人的面子，又启发了他人的自觉，是一种非常有效的方法。

下面，我们再来分析两个例子。

例 1. 在工厂厂区，几个午休的工人正在吸烟，离他们不远处，就悬挂着“禁止吸烟”的巨幅标牌，李厂长刚巧从此地经过，他会怎样对待这些违反厂规的人呢？

一般领导者可能是这样的：“你们难道不认识字吗？”

或者说：“你们为什么明知故犯，场区失火的损失你们承担得起吗？”

而李厂长却递给每个人一只烟：“小伙子们，如果你们能到吸烟室去，我会非常感激你们的。”

对于一般领导者的批评，工人是不得不接受，但是可能口服心不服：“谁不认识字？”“那么容易就失火了？真是小题大做，故弄玄虚！”

对于李厂长的话，虽然没有明确的指责，但是工人们不仅知道自己错了，而且还会对厂长心存感激：领导对我们不薄，我们为什么不知错就改呢？

两相比较，我们可知后者的效果更好，因为可以深入人心，所以能使他人自觉地纠正自己。

例 2．在医院某科治疗室，护士一边在配液，一边还高兴地哼着歌，护士长见此情景，似乎是不经意地说："你今天心情不错呀 !"，护士立刻意识到自己错了，表情显露出歉意，从此之后，该护士再也没有出现过类似的情形。

在此例中，护士长使用暗示的方法使护士意识到自己在工作中的不专注，由于启发了她的自觉，不仅使她当时就纠正，而且对其以后的工作亦产生了良好的作用，有效地避免了类似错误的再次发生。

四、看"水饺皇后"怎样讲道理
——寓教育于批评

"湾仔码头"水饺的创始人臧健和女士在得知上海的分厂连续两次在夏天淡季炒掉一半工人后，对人事部的做法提出了批评：从员工关系来看，这样做使员工没有安全感，没有安全感何来向心力，又何来团结一致？对公司没有安全感的工人又怎能好好工作，制造出好的产品呢？再从生产效益来看，请来的工人需花三个月培养，六个月才能成为熟练工人，七个月之后才能干好，不久又被解雇，培养工人浪费的时间和金钱正好抵消了其熟练后工作的时间，所以效益是等于零的。臧女士的这番话没有简单地指责，而是针对这种短视行为讲出了企业长远发展的硬道理。

寓教育于批评是一种引申的方法，即不是单纯地告知对方做错了，而是在指出对方不足的同时，帮助其分析错误的根源、危

害以及改正、克服的方法。这种方法的要旨在于讲清道理，如果我们能够非常透彻地晓之以理，对方就比较容易接受我们的帮助，并且批评的效果亦较为持久。再看下面两例：

例 1. 某中学生因为父母离异而心绪不宁，上课精神不集中，成绩迅速下滑，老师批评他“缺乏自制”、“不稳定”等等，该学生感到老师不理解自己，心情愈发压抑。后来老师了解了情况之后，对该生讲了如下道理：“人生的路很长，我们可能还会遭遇各种坎坷与挫折，它们的出现既是坏事，使我们受到打击或者伤害，同时又是好事，可以增加我们的阅历和‘财富’，每一次都应该坚信自己能够战胜它们……”。老师的这番道理对学生有很大触动，此后其精神状态改善了许多，成绩也提高了。

例 2. 在校大学生小王暑期到舅舅家作客，发现舅舅与上中学的表弟关系非常紧张，主要原因是舅舅的“父道尊严”太严重，弄得表弟唯唯诺诺，遇事不敢发表自己的见解。小王运用沟通课上所学的引申批评法对舅舅提出了批评：“在现代社会，父子之间不仅应体现血缘关系，还应该是一种平等的朋友关系，何况表弟已经不是小孩了，只有尊重他，他才会更尊重你；如果他事事言听计从，没有自主能力，他也是很难适应竞争激烈的社会的。”虽然小王是第一次到舅舅家，而且也是第一次“勇敢”地向父母以外的长辈提意见，但是由于其言之有理，舅舅还是愉快地接受了她的批评。

在上述两例中，被批评者所以能比较顺畅地接受批评，是因为批评者的话语没有指责和轻蔑，而是包含深刻道理的富有建设性的意见，前者极具生活的哲理，易于引起中学生的共鸣，后者亦从长辈希望子女的成才与尊重的需要出发，既有针对性，又不会让长辈反感。

当然，使用这种方法是有一定难度的，要求批评者具有一定的人生阅历和思想水平，如果你的阅历很苍白，缺乏人生经验的

积累，对问题的思考又没有深度，那么就难以讲出富于教育意义的道理。即使纂出点道理来，也是空洞无力的。可见，沟通永远都不是单纯的技巧，技巧的使用亦常常需要做人的水平，因此我们应该有意识地增加自身的积累，注意锻炼自己的思维能力。

五、我曾经也犯过这样的错误
——认同的方法

作为一种方法的认同，主要是一方主动去寻找与另一方的共同点，进而引起对方对双方共同点的认可，这种方法在许多沟通技巧中都有运用。在批评中的认同是指：批评者在指出对方的错误之前，先谈论自己类似的错误，这种从批评者的角度做出的认同，会引起对方在心理上的认同反应——感到“彼此有共同点”，在此基础上再去批评，被批评者不会有“掉价”之感，因而比较容易接受批评。

我们在前面曾经讲过，人们接受批评的一个重要心理障碍是觉得自己技不如人，很没面子，但是如果批评者先告诉你，他曾经也和你一样，也犯过类似的错误，你可能会想，原来对方并不比我强多少啊！然后再听他人的批评，你是不是就比较容易接受了呢？答案应该是肯定的。

例1. 卡耐基曾经聘请19岁的侄女约瑟芬做秘书工作，刚开始她几乎什么都做不好，总是出错，但是卡耐基想，自己在19岁的平均能力还不如她，于是每当约瑟芬做错了什么时，卡耐基总是这样说：这件事你是做错了，但是你做错的程度并没有超过我，你比我在你的岁数时好多了。我自己曾经犯过许多愚鲁不智的错误，但是如果你能……，不是更好吗？

在此例中，批评者首先在心里认定自己在与别人同龄时，工作能力还不如别人，因此在认同时，就不仅是一种嘴上的谦虚，而是发自内心的真诚；这种历史地、纵向地思考问题的角度亦值

得我们借鉴。

例 2．小李时常为楼上的邻居而苦恼，该户人家实在是太不考虑楼下邻居的安宁，不仅在白天东搬西挪，跑步、跳绳，即使到了夜深人静时还在不停地发出响动，于是小李决定找楼上人家谈一谈，她先从自己的经历谈起：原来自己也不太注意，早起晚睡时动静很大，尤其是孩子在家里拍球、跳绳，最终引发了楼下住户的抗议。然后她又提出了自己的批评建议。结果是楼上邻居不仅当时爽快地接受了批评，而且在日后的行为中有了很大改进。

在此例中，小李所碰到的问题是较为普遍的，人们一方面为自己的休息受到干扰而苦恼，一方面又为如何去批评楼上的邻居而困惑，许多人因为不好意思而选择了忍耐，也有些人用敲暖气管的方式提出抗议，其实，对于现代人来讲，什么地方出现了问题，哪里发生了梗阻，只要尝试着去沟通一下，问题的解决常常要比我们想象的容易得多。在处理邻里关系以及其他许多问题上，使用认同的方法不失为一计良策。

六、给人一份荣誉，他就会向那份名誉看齐——含蓄地批评

这种批评方法不仅不直接指出对方的错误，而且还要给被批评者一个与其错误做法相反的正确的评价，使对方意识到自己的错误并接近那个正确的评价，即使对方没有意识到自己错了，他也会力图使自己不辜负他人的赞誉而在无形中纠正原来的错误。有人称此方法为：给人一个好名誉去保全。

人都是有荣誉感的，当我们获得某种荣誉时，我们会特别珍惜，并且努力使自身的言行与之相称。比如说你是所在医院评选出来的优秀护士，那么你无论在操作技术上，还是在对待病人的服务态度上，都应该做得比他人出色，这种要求不仅出自荣誉者

本身，而且更主要的也是为了赋予荣誉的组织或者个人，因为我们不愿让给予荣誉的人失望。在一般人的心目中，错误与荣誉是不协调的，当我们希望某人克服其缺点错误时，可以先赋予他一定的荣誉、某种职位或者某种称号，于是他就会为了保全这种荣誉或称号而克服自己的不足。

例 1．在某中学，班主任老师为了帮助在学习上有一定差距的同学提高自觉性，有意聘请他们担任不同科目的课代表，因为在一般同学的眼里，担任某一门课程课代表的人都是这门课学习的拔尖者，如果你在这门课的成绩很差，你就没有资格担任该课课代表。果然，老师这种“赶着鸭子上架”的方法收到了很好的效果，那些担任不同科目课代表的学生在自己所服务的课程方面，成绩均有较大的提高。

其实，这种方法不仅在学校，而且在一些工作单位或者社会组织中是经常使用的，例如让纪律上有些涣散的人管理考勤以提高其自我约束的能力，请性格过于内向的人担任团组织文体委员以激发其交往的活跃性等等。一般来讲，这种方法对于克服那些经常性的弱点与不足是较为有效的。

例 2．方女士因为工作繁重，家务忙不过来，正巧邻居家的小孩上了幼儿园，于是方女士便请原来邻居的家庭服务员小李到自己家来工作。邻居介绍说，小李人还老实可靠，就是有点懒，有时有点毛手毛脚。果然小李第一天来收拾房间，就打碎了一面镜子，方女士不仅没有责怪她，反而关切地询问她是否伤到手，然后方女士说：“我的邻居说，你不仅孩子带得好，而且还会做菜，但是她们说你干活粗心并且不太勤快，我认为她们说得不对，你今天刚来就把家里收拾得很干净，说明你眼里有活，你长得这么秀气，我相信你做家务也会很仔细的。”在以后的时间里，小李的确没有辜负方女士的信任，家务整理得井井有条。

例 1 与例 2 比较，前者并未使用语言，而是通过安排一种特

定身份，启发对方以行为去接近这种身份所应达到的水平；后者则直接通过语言给予一种肯定的评价，使对方明了我们的期望。二者殊途同归，因为要有一段时间的观察与检验，所以此法比较适用于与我们有较为长期合作或者交往关系、有一定缺点但是仍不失进取意识的人。

七、你是我最看好的队员
——鼓励的方法

有许多人对自己的缺点与不足是清楚的，不需要我们再去告诉或者暗示他错了，他们缺少的不是自知，而是如何才能改进自己的经验或者是自己能够做得更好的信心，对这样的人，我们就应该使用鼓励的方法，使之感到错误并非难以纠正，只要努力去做，没有做不好的事情。

例1．小王与表弟同时报考大学，表弟以几分之差落榜了，表弟对自己失败的原因是很清楚的：平时不抓紧时间，复习不够刻苦。但是在寒假相遇的时候，小王发现表弟依旧故我，便说："你总是这么懒散，恐怕这辈子也考不上大学了。"表弟则不太高兴地说："我可是需要鼓励的啊！"后来，小王改换了说话的方式："以你的实力，考上北大、清华都是不成问题的，现在的关键是强化你的时间管理，不要总是前松后紧，搞得自己很被动，现在我们来算一下时间……"小王这番话说得表弟信心大增，他立志要考上北大，并逐渐改正了懒散的毛病。

在我们以往的课堂讨论中，很多同学都谈到辅导自己那些贪玩、调皮的弟弟妹妹或者表弟表妹学习是件头疼事，说重了他们不爱听，说轻了又没有用，像小王这种鼓励加帮助的方式是值得学习的。

例2．一所大学组织教工文艺比赛，某系在历年比赛中都没有能取得名次，这次希望打一场翻身仗，他们请了一位并非专业

但是比较懂得激励的健美操教练。该教练面对的是一群已过中年，几乎没有任何基本功的队员，不仅动作学得很慢，而且极不规范，毫无美感可言。为了不使队员丧失信心，教练使用了针对每个人的弱点给予不同激励的方法：对于动作生硬的男士，激励他们在阳刚之中再添一些飘逸和潇洒；对于动作不太美观的女士，告知她们漂亮的动作会增强女人的魅力；而对想打退堂鼓的人，则表达对其寄予的厚望，“你是我最看好的队员”……结果，该系的健美操表演闯过复赛、决赛，最终获得了全校文艺比赛的第一名。

在此例中，如果教练没有使用鼓励的方法，而是不断地告知队员们哪里做得不对，他们可能早已失去了继续学习、训练的兴趣，更不会去拼名次了。所以，专家告诫我们：如果你告诉你的孩子、丈夫、职工，他们在某件事情上愚笨，做错了，你就已经毁坏了差不多要改进的各种动力。但是如果你用相反的方法：宽大得多的鼓励，使事情好像易做，你相信他是有能力的，他有尚未发展的才干，他就会竭尽全力去做。

一般来讲，鼓励批评法特别适合于以下几种情况：

1．在学习上不够努力、缺乏一定自制力或者远大志向者。

2．开始学习某一种专业、技能而又受到旧有习惯影响的人。

3．在心理上存在某种障碍而没有信心克服的人。

对于医护工作者来说，遇到最多的可能是第三类人，病人的心理障碍在一定程度上制约着我们对他的生理治疗，这就要求我们学会用鼓励的方法帮助病人树立信心，克服有碍健康的心理疾患。

思考与练习

1．你认为选择批评的时机是否重要，请结合实例谈谈体会。

2．小王的母亲有些唠叨，不仅小王尽量躲避，父亲也有些

不耐烦，为了使家庭更加和睦，小王对母亲说："我觉得您有很多优点，工作上拿得起来，家里也收拾得井井有条，就是说话有点罗嗦，要是把这个毛病改了就更好了。"你认为小王的母亲能够接受她的批评吗？为什么？

3．公交车上，一位20多岁的小伙子坐在座位上，旁边是一位白发老人，如果你想让那个年轻人给老人让座，能否用暗示的方法提醒他呢？

4．A同学在宿舍里随手乱扔果皮，B同学说："这里又不是垃圾场！"你认为B同学的批评是否有效，如果是你，你会怎么说？

5．有人认为"先赞扬，后批评"很虚伪，你有何看法？

6．小陈在给表弟辅导功课，但是表弟不太专心，小陈说，"现在我来做你的学生，你给我讲讲这一课的内容吧。"然后，在表弟讲解时，小陈故意左顾右盼，一副不专注的样子……表弟明白小陈的意思了。请分析小陈的方法。

7．李同学看到王同学新买的上衣不太好看就直言相告，结果令王同学很不高兴，认为李同学是妒嫉自己。李同学也不高兴，觉得自己本来是一番好意。你觉得李同学应该怎样告诉对方呢？

8．临近考试前，同学们都是依据自己的"生物钟"安排复习，宿舍里总是有人早起，有人晚睡，刚好A和B又是上下床，矛盾产生了：

A：喂，你早上起床轻点好吗？每天你一起床，就晃得我睡不着了！

B：我已经够轻了，不然我怎么下去？

如果是你，你会怎样对B说呢？

9．怎样理解"给人一个好名誉去保全"？

第三节　请您给我一点关照
——积极交流的措辞

我们在上一节所研究的批评的方法，多数都避免了直接的批评，但是有时对方的言行确实给我们带来一定的麻烦，比如你正在教室里专心致志地准备明天的考试，其他几位同学却在那里大声谈笑，影响了你的学习效率，这就需要你进行直接地交流。为了让他人有所改变而使问题得到解决，同时又不伤害双方的关系，我们就要选择积极交流的措辞。即便是我们使用前面所讲的批评技巧，这些技巧也要附着于词汇的载体。也就是说，无论我们是巧妙地指出他人的不足，还是直接去纠正他人，恰当的措辞都是必要的。

一、他人一次迟到，能说明其不守信用吗？
——避免消极、无益的措辞

当我们指出他人的缺点和不足的时候，容易引起反感和抵触的，并不是我们所提出的问题，而是选用词语的不当。因为我们使用了消极的措辞，使得对方感到恼火甚至愤怒，因而双方就难以沟通，甚至爆发激烈的争吵和冲突。现在我们就来分析一下，我们在不知不觉中惯用的无益措辞有哪些。

㈠　情绪化的责问

当他人的言行对我们产生某种不好的影响时，我们极容易使用这类措辞，以发泄自己的不满情绪：

例 1．对那些在教室里旁若无人地大声说笑者，受干扰者会说：“你们难道就不能替别人想想吗？”

例 2．对于考试成绩不好的孩子，父母会说：“你怎么这么笨，你就不能做一件让我们高兴的事吗？”

对于这类情绪化的指责，有时会暂时奏效，但多数情况下会让对方不满、辩解，对他人的言行亦不能产生实质的改变。

（二）带有贬损意味的攻击

例1. 对于某个员工提交的文字报告，主管不满意地说："写出这种文理不通的东西，居然还想晋升，那真是天上掉馅饼了！"

例2. 在公共汽车上，张三不慎踩了李四的脚，李四说："你没长眼睛啊，也不怕硌脚！"

这类措辞因为伤害了他人的自尊，很容易引起对方强烈的不满和恼火，严重时还会导致激烈冲突的发生。

（三）否定性的结论

这是常人最容易犯的错误，当我们看到他人的行为与我们的价值观念或者要求不相吻合时，我们就会习惯性地给他人贴上某种标签，如某人懒惰，某人自私，某人粗鲁等等。但是这种否定性的断语只是我们内心得出的一种结论，与他人的行为并不一定是一致的。我们来比较一下：

某一种具体行为	一般性的评语、结论
红衣配绿裤	没有鉴赏力
会面迟到	不守信用
乘车向外扔纸	不讲社会公德
忘记锁门	没有记性

在上面两列词语中，左面是可以观察到的事实，可能是一次性或者偶然的行为，右面是比较一般性且可以涵盖多种行为的断语，与其对应的必然是经常性的行为。显然，一个具体事实不等于一个全称否定式的结论。对于我们轻易作出的结论，被批评者当然难以接受，因而又会产生新的问题例如争执、积怨等，使沟通成为一个非良性的循环过程：我们得不断地应付为了解决原有问题而产生的新麻烦。

对于具有一定抽象思考能力的成年人来说，我们很难避免在心中对他人做评判、下断语，但是我们应该尽可能地避免将那些否定性的结论传达给他人，以保证沟通的顺畅进行。

二、是我比较容易受干扰
——使用积极交流的词语

我们已经了解了妨碍交流的无益措辞，包括情绪化的指责，贬义的指向他人的人身攻击以及一概否定的评论等等，那么与这类用语相对应的中性的、客观事实的描述和来自于自身的具体感受等等就是对交流有益且积极的。

㈠ 积极交流用语的要旨

专家建议我们，如果你希望在沟通过程中使他人情感免受伤害，就应该把问题转向自己一方来开始谈话，即：向对方摆出你遇到了什么问题，而不是指出对方的错误。比如楼上邻居晚间响动很大影响了你的休息，这既可以是他人的问题——不注意邻里关系，也可以是你的问题——睡眠不好或者神经衰弱。当我们把问题引到自己方面来向对方提出时，交流的效果就比较好。因为对方面临的是如何帮助你解决困扰的问题，这会促使他采取某种主动的行为，这比受到别人指责而不得已为之的行为要积极得多，而且更为重要的是他人的自尊心没有受到伤害。试比较在同一情形下的两种不同的表达。

在某大学课堂上，有些同学的小声议论干扰了老师的思路。

老师 1：你们能不能下课以后再去讨论，难道不知道听别人讲话是一种最起码的礼貌吗？

老师 2：看来我们刚才所讲的问题激发了大家的联想，不过我这人讲课有个特点，需要一气呵成，同学们一讨论，我的思路可能就断了，再去找回原来的灵感还挺困难，请大家配合一下。

对于老师 1 的指责，同学们可能会停止议论，但心中不一定

服气：我们议论的正是你讲的问题，说这么两句话，难道就没有礼貌了，真是小题大做！或者：要是你讲课有吸引力，我们才不会走神呢，也不检查一下你自己！

对于老师 2 的说法，因为没有针对学生的一般性指责，而是来自老师的感受，既可以引起同学注意力的集中，听上去又不刺耳，因而不会让人产生反感和抵触。

（二）积极交流用语的构成

一般包括四部分：

1．造成问题的行为、状态，例如“你们在教室里的大声谈话”，这是我们所看到、听到或者感觉到的事实；

2．对方的行为、状态对你产生的现实的或者可能的影响，例如“我觉得自己很难再集中注意力去读书了”，这是来自于我们自己对现状的感觉，而不是对他人行为的评判；

3．你对这些影响可能造成的后果的感受，例如“我担心明天的考试可能拿不到理想的分数了”，这是我们所以提出问题的意义所在。

4．你所提出的改善建议，例如“请各位给我一点关照，能否小声一点或者换个地方谈话？”这是我们与对方交流最终所要达到的目的。

在实际生活中，不一定每一次的交流都包含完整的四个部分，有时第二与第三部分可能是合并出现的，例如护士对病人说：“您没有按规定服药，我想对您身体的尽快康复是不利的”；在工作场合中对他人并未影响到自己的错误，亦可以省略掉第二部分，例如经理对员工说：“我发现你刚才对顾客说话有些不耐烦，我想顾客会很不舒服的，希望你能改进一下自己的说话方式，速度放慢些，语调再温和些。”有些时候，当我们已经明确表达了我们的意见时，第四部分也可以不出现。

（三）词汇的选择与推敲

1．对行为、状态的描述应该是客观、中性的。请比较下列词语：

你真是又懒又没有责任感	房间这么乱，你却坐在这里看报
你对顾客的态度很恶劣	你今天对顾客说话有些生硬
你这么粗心大意	这份文件中有三处打印错误

在左面的短语中掺杂了说者主观上的某种愤怒或者不满情绪，是一种否定性的评价；右面的语言则客观、具体，是可以观察到的眼前的行为、事实，显然前者容易触动别人敏感的神经，引起反感和敌意；后者则可以使他人注意倾听，进而解决问题。因此我们要善于观察，学会以眼前的事实说话。

2．描述给自己带来的实际影响以及自己对这种影响的感受时应力求直接、准确，避免过分情绪化。例如楼上邻居的响动使你：

烦得我天天晚上都睡不好觉，白天上班都没精打采，万一给病人开错了药，治死了人谁负责？	原本有些神经衰弱，现在入睡就更为困难，有时上班还犯困，我是当医生的，真怕出什么差错。

我们将两边进行比较，左边比较情绪化且有些夸张，右边则比较准确、缓和，更易于为对方所接受。

3．在提出改善建议时以请求代替命令和抱怨。对于做错了事的孩子，父母可能这样说：

“你决不可以再去抄同学的作业，否则我们就向老师告发，到时你和你的同学都不好看。”

这是典型的强制命令加威胁的方式，对小孩子可能奏效，但对大一点的孩子，可能会引起逆反心理，促使其今后采取更为隐蔽、不易被父母发觉的方式。父母还可以这样说：

“我希望你能独立完成作业，无论成绩好坏，我们都愿意看

到一个真实的你，我相信没有别人的‘帮助’，你也可以得到优秀的成绩。”

这种希望和请求的方式，看上去是给了对方选择的权力，对方可以改正，那只是说者的希望，对方也可以维持原状，因为说者并未予以强制和威胁，但是由于它阻止了抵触和敌意，因而容易引起对方的合作与改善。因此，当我们希望他人有所变化时，应该将“你不该……”改为“我希望你……”

思考与练习

1．消极、无益的措辞可以分为几种？通常你会使用哪些消极的词语？

2．什么是积极交流用语的要旨？

3．运用积极交流用语的构成替换下列语句：

A．你怎么这样不负责任？

B．你总是打断别人，真不懂礼貌。

C．已经熄灯了，你们还大声说话，就不能考虑一下别人的需要吗？

D．请你讲一点社会公德，不要挟塞好不好！

4．刚刚从父母的庇护之下走入大学校园的学生们在宿舍里常会因为各自生活习惯的不同而产生摩擦，但是如果懂得一点沟通技巧，就可以解决这些难题。请分析有午睡习惯的A同学与惯于在中午收拾衣柜、梳头洗脸的B同学的下列对话：

A：你中午不休息，下午上课不困吗？

B：我已经习惯了。

A：真羡慕你的精力充沛。我要是没有午睡，下午一定瞌睡连天，真是不好。

B：这也是你习惯了，人和人的生理状态本来就不一样。

A：但是我睡觉时毛病特别多，你收拾东西声音很小，我还

是睡不着。你看，能不能从 1 点再开始收拾，迁就一下我这小睡虫？

你认为 B 同学会作何反应？

5．假设你正坐在电影院看电影，身后有两人不断地说笑干扰了你，你该如何向他们提出来呢？

第五章　激励他人以及建立良好关系的沟通 ——赞扬的艺术

哪些人需要掌握激励别人的本领呢？看到这个问题，人们首先会想到，当然是管理者。因为他不是孤军奋战，他要领导一群人共同工作，就需要学会对下属进行激励。在某种意义上说，领导的艺术就是用人的艺术，而高超的用人艺术，就是最大限度地调动员工的积极性，要调动员工的积极性，就要善于激励他人。但是，哪些人需要激励呢？回答应该是所有的人。作为学生，教师的激励会引发他的学习兴趣；作为教师，他也需要学校的激励以肯定自身的成就；运动员受到激励会创造优异的比赛成绩；子女得到家长的激励会更加自觉努力地学习；医护人员对患者的激励能够获得良好的配合和最佳的治疗效果；同事之间的相互激励会使我们工作的环境更加和谐向上；夫妻之间的相互激励亦可以使婚姻之树常青不衰……无论扮演哪一种社会角色，我们都会遇到挫折与失意，在人生每一个困难的时候，我们都需要他人的激励。既然每个人都需要激励，那么，所有的人亦应该学会激励他人的沟通。在激励他人的沟通方式中，赞扬是最为有效的。

在现实生活中，赞扬似乎是最不需要研究的，谁没有听到过赞扬的话？谁不会对他人说几句好听的？其实事情远没有这么简单，否则专家们就不会把赞扬艺术的运用当作衡量现代人素质的一条重要标准，也不会以此来评价一个人交往水平的高低了。在当今社会对于人才的需求条件中，我们常常可以看到对于“有良好的沟通能力”“善于激励自己和他人”的强调，虽然激励不完

全等于赞扬，它还需要一定物质、制度等方面的机制，但是赞扬无疑是一个懂得激励的人所必备的本领。赞扬在一个人的沟通能力中，亦占有重要的地位，它在多种沟通方式例如与人交谈、提出批评以及说服和拒绝当中都发挥着重要的作用。

第一节　赞扬也能够“引火烧身”
——关于赞扬的误区

几年来，当我们在课堂上讨论有关赞扬的问题时，问到大家是否都喜欢听到他人对自己的赞扬时，回答几乎是一致的“喜欢”，只有极个别的同学担心“盛名之下，其实难负”；当问及大家是否都“习惯”称赞他人时，回答却是“很少”或者“不太习惯”，原因亦是五花八门，甚至有的同学谈到因为赞扬而“引火烧身”的事，本来是好心称赞他人的衣服漂亮，结果对方说，正好我不喜欢，干脆卖给你吧……

为什么对于己所意欲的事而不施之于人呢？首先是我们对于赞扬这样一种沟通方式存在诸多的误解，其次也有技巧方面的缺欠。我们先来剖析关于赞扬的误区。

一、赞扬的话刚一出口，她就后悔了
——赞扬是一件比较容易的事吗？

当我们把批评与赞扬相比较，询问大家哪个更容易的时候，10 个人中会有 9 个人认为赞扬更加容易，因为指出他人的弱点会降低他人的自尊，引起别人的反感，继而引发矛盾、争吵，但是赞扬别人就不同了，谁不喜欢听别人的夸奖呢？又有谁会因为别人的称赞而争吵呢？

的确，我们似乎难以找到因为赞扬而引发冲突的实例，但是现实中亦经常可以见到赞扬的结果并不能引起对方的好感，相反

还会令对方反感或者是尴尬的情形。比如，在我们的课堂上，一位在职学生谈到自己的经历：有一次，她带着自己的孩子到别人家作客，为了完成我们课堂布置的“赞美他人”的作业，在落坐以后马上夸奖别人的儿子个子长得高，但是话一出口，这位同学就感到后悔，因为小男孩的妈妈身材矮小，她对自己的赞扬表露出某种赶快把话题岔过去的意图。尤其是双方男士都在场，这种赞语就更加让人感到尴尬了。

从这件小事我们可以看到，赞扬并非如人们想象的那么容易，其难点在于恰到好处地赞扬是需要用心去观察、体味的，不是随口就能拈来的。我们之所以不能很好地观察和体味，不仅在于对象表现的复杂性，更主要的是由于我们自身的弱点：我们的眼光太犀利，我们很容易看到别人的缺点，而要想发现别人的优点，真是要费好大的力气。一方面，我们多年的传统和生活方式造就了自身批判性的眼光，使我们能够迅速地扫描到他人的毛病；另一方面，当今社会高速、紧张的生活节奏又培养了我们的疏忽和麻木，使我们难得发现别人身上的亮点。这种心理定势会使我们在有意识地赞扬他人时感到心有余而力不足：话到嘴边方恨少。

在多年以前其年薪就已经达到 100 万美元的施瓦步先生这样阐述了他的成功之道：“我认为我所拥有的最大财富就是能激起人们极大的热忱，而激起人们极大热忱的方法就是去鼓励和赞美。我从来不指责任何人，信奉激励别人去工作。所以我总是急于表扬别人什么，而最恨吹毛求疵。如果说我喜欢什么东西，那就是诚挚地赞扬别人。”由此我们可以清楚地看到，一个被称作天才的成功者与我们这些普通人的区别所在：后者总是急于批评别人的什么，而在应该表扬别人的时候却沉默寡言，无话可说了。因此，在学习赞扬的艺术之前，我们首先要克服自身的刻薄、挑剔的弱点。

二、你是不是有求于我啊
——赞扬会令人产生误解吗？

在我们的生活实践中，并非所有人都不善于发现别人的优点，有些人只是不愿意轻易赞扬别人，他们担心对方误解自己的诚意，以为自己是有求于对方，或者觉得没有必要阿谀奉承，只是悄悄地向别人学习就是了。在我们的课堂上，甚至还有同学倾诉了这样的苦恼：无论她怎样强调自己是“真的”，别人仍把她的赞美当作开玩笑，迫不得已的她，只有以“反语”来表达自己的赞语。

这里需要澄清的问题有两个：

㈠ 人们为什么会对你的赞扬产生疑问？

是不是人们不喜欢听到赞扬，答案显然是否定的。有关赞扬对人的意义我们以后还要专门讨论。

1. 首先是听者的不习惯。以往，因为人们普遍地缺乏赞扬的意识，使我们较少沐浴在赞美的阳光下，一旦身边刻薄、挑剔的闲言碎语为动人心弦的赞语所代替时，听者反而会不自在起来。但是这不应成为我们闭口缄默的理由，相反，现代人生活方式的改变以及交往范围的扩大要求我们改变旧有的交往模式，大家都有责任为人与人之间的环境美化做出奉献。

2. 与赞扬者自身的问题亦有关。一方面是说出来的赞语本身词不达意，使对方感到不舒服；另一方面也有可能是内心的好感找不到合适的语言，于是干脆就不表达，免得引人误解或者尴尬。要解决这个问题，惟一的方法就是掌握赞扬的艺术。

㈡ 赞扬与恭维、阿谀奉承的区别是什么？

1. *目的不同*

后者往往是为了谋取说者的个人私利，前者则具有为他人的目的；

2. *对象不同*

后者主要是面向对自己利益有影响、有用处的权力人物，前者则可能遍及身边的所有人；

3. *来源不同*

后者主要是来自人的嘴巴，与其内心看法往往是背道而弛的，前者则发自人的内心，是表里一致的；

4. *程度不同*

后者常具不实夸大之辞，前者则是实事求是的。

总之，二者的区别显而易见，无论是接受者本人，还是周围的人群，都不难辨别这样两种性质不同的表达。所以我们大可不必为自己真诚的赞语感到担忧。

三、赞扬他人会降低自己吗？

有些观察力敏锐的人不仅能快速地扫描到别人的毛病，也能够迅捷地窥视到他人的优点，他们并不担心他人会将自己的称赞误解为恭维、奉承，因为他们有足够的能力驾驭自己的遣词造句，但是他们仍然不愿意表达赞美的语言。在这种吝啬的背后，是某种自尊的驱使：不愿当面承认他人比自己强。似乎赞扬了别人的长处，自己就比别人矮了半头。

通常这些“吝啬”赞美的人是人群中比较优秀的一族，他们潜意识中有某种妒意，尽管这是他们不愿意承认的，但是他们自尊心太强，却是不争的事实。他们担心在肯定别人优点的同时，表露出自己的艳羡或者缺憾，从而使自己在人前没有面子，丧失自己原有的优越。但是他们错了：

第一，他们忘记了自己可能就是在赞扬和鼓励中成长起来的，那么自己所需要的东西，为什么不能给予别人呢？

第二，真正优秀的人应该是兼容并蓄的，他们只有不断地发现、汲取别人的长处，才能使自己不断地得以完善。

第三，当一个优秀的人仍然能够表达对他人优点的赞赏和关注时，结果只能引起听者的好感和敬重，丝毫也不会降低人们对他的评价。

因此，在提高自己赞美技巧之前，亦需修复我们过分高傲的自尊。

四、赞扬会使他人忘乎所以吗？

有些人担心赞扬会引发消极的结果：会使对方沾沾自喜、得意满足而不再进取。这种担心也许不无道理，因为在现实生活中，我们的确可以见到有人在取得一定成绩之后被一片赞扬声冲昏了头脑，随之便开始走下坡路。但是这种现象的存在并不能成为我们缺乏赞扬的借口。因为：

首先，上述现象的存在并非是普遍的，比较可能发生于小有成就或有一定知名度的公众人物身上，并且其赞扬方式亦表现为舆论、媒体的过渡追捧，这与我们日常工作和生活中作为一种沟通交流方式的赞扬是完全不同的。

其次，凡事都不会只有一面影响和一种结果，如果我们因为可能的消极作用而放弃的话，那就无异于是因噎废食。况且从总体上看，赞扬产生的积极影响远远大于其可能产生的负面影响。因此我们有必要深入探讨赞扬究竟有怎样的意义。

思考与练习

1．你是否喜欢赞扬别人？如果你平时不愿意赞扬，主要原因是什么？

2．在你以往的经历中，有没有发生过因为赞扬而使对方感到难堪、尴尬的事情？如果有，请举出一例并分析问题出在哪里。

3．请你从近期的影视作品中，找到一两个曲意逢迎、阿谀

奉承的实例，并分析它们和赞扬的本质区别。

4．你怎样理解施瓦布先生“总是急于表扬别人什么”的成功之道？

5．请列举 5 ~ 10 项别人对你的赞扬，并且谈谈你对这些赞扬的感受。

6．当你看到别人的优点、长处时，通常的反应是什么，请选择：

A．向对方表达自己的欣赏
B．默不作声，暗中向他人学习
C．不屑一顾，认为别人并不能超过自己
D．有一些妒嫉

7．你会因为别人的赞扬而自满自得、停滞不前吗？你身边是否有这样的人？请举例说明。

第二节　面对身患绝症的妻子，丈夫每天都给予赞美
——赞扬的意义

有一对结婚多年的夫妻，妻子不幸患了癌症，丈夫并没有像其他亲朋好友那样去安慰她，而是随时从身边各种小事上去赞美她，这样做的结果是什么呢？妻子不仅感到了丈夫的关爱，同时更加感到自己存在的价值：正因为自己有这么多为别人所称道、所需要之处，所以生命不仅仅属于自己，为了爱自己的人，也要坚强地活下去。妻子积极的心态很好地配合了医生的治疗，最终使病情得到了有效的控制。赞扬，真是一剂神奇的良药。

在我们澄清了有关赞扬的错误认识之后，还不足以激发人们对于赞扬的热忱，只有当我们了解到赞扬对他人、对自己以及对人与人之间关系的和谐都具有多么重大的作用时，我们才会由衷

地产生一种强烈的欲望：把赞扬作为一种生活方式，培养一种全新的视角和交往习惯；把赞扬当作法宝随身携带，随时随地享用赞扬给我们带来的神奇效果。

一、赞扬是温暖人类灵魂的阳光

卡耐基在《人性的弱点》中把“表现真诚的赞扬和欣赏”当作一条重要的处事规则，这并非是他本人的发明创造，而是对许多伟人、成功者实践的总结。他发现：使一个人发挥最大能力的方法是赞赏和鼓励，因为每个人都有“做个重要人物的欲望”，正是这种欲望和感觉，驱动着人类文明的进步，促使人们（无论是伟人还是凡人）从不同的方面实现自己的愿望。

（一）成功者的秘诀：每天都去赞扬别人

世界上许许多多的名人和伟人，无论他们是科学家、艺术家抑或体育明星，其成长历程绝非是一帆风顺的，在他们充满荆棘和泥泞坎坷的奋斗道路上，其超出常人的坚韧不拔的意志固然起了重要作用，但是在他们最为困难的时候，周围相关人士的鼓励、赞扬和肯定亦成为他们继续拼搏直至取得最后胜利的源动力和强支撑，请看实例：

著名作家狄更斯在其成名以前异常穷困潦倒，住的是老鼠横窜的货仓，虽然仍在不懈地写作，但却因为对自己没有信心而不敢在白天寄出稿件，常常是在夜深人静时悄悄地将它们投进邮箱，接下来就是等待、退稿……。终于有一天，一名编辑肯定了他的价值，写信夸奖了他，这个赞扬从此改变了狄更斯的一生，使他从一个一文不名的人成为一个闻名世界的巨匠。

对于成功的企业家、管理者来说，他们的成功不仅仅在于其个人的奋斗与拼搏，而且更重要的还要取决于他们知人善用的能力，如果他们能够很好地激发下属的积极性，其事业将会由小到大，蒸蒸日上。反之，最基本的工作目标都可能难以实现。我们

先来看反面的例证：

在某大医院××科，近年来人员调动频繁，而人们的去向并非都是“攀高枝”，往往新换的单位在待遇方面、业务发展方面并不比××科强，那么，是什么原因导致人才的流失呢？该医院一位在职学习的工作人员学习了我们的沟通课程之后，找到了症结所在：××科的主任无论是在人前人后、大会小会上，从不表扬任何人。这在相当程度上挫伤了人们的积极性，所做的一切都得不到领导的赏识、认可，谁还愿意在这样的环境中工作呢？也许这位主任并非视而不见，心里还是有数的，但是你不表达出来，如何满足下属的荣誉感和成就感呢？

我们再看正面的例证：

1．某名牌大学计算机专业的高才生小叶毕业后把跳槽当成家常便饭，但是最近在一家私营企业却工作了很长一段时间仍无去意。好友都觉得奇怪，问及小叶，他神采飞扬地吐露原由：其实公司尚在初创阶段，员工们的工资都不高，但是老板却有神奇的本领，他随时都会告诉你：“这个主意不错”，“你这样做很好”，这种夸奖令下属们神清气爽，自信心大增，积极性高涨，甘愿与老板同舟共济，为公司发展立下汗马功劳。

2．在我们以往的教学实践中，有很多同学尝到了赞扬的甜头：在一次全学院拔河比赛中，个头、力气均不如人的某班同学取得了亚军，班长在会上表扬了每一个参赛队员，她从大家脸上看到了洋洋喜气。紧接着，同学们又齐心协力，一举夺得全校韵律操的亚军。该班班长充分感受到了赞扬在激发团队精神和集体荣誉感方面的神奇效力。

从上述截然不同的实例，我们可以看到，即便是在注重物质享受的现代社会，金钱都不是激励员工的惟一方式，相反，在一定意义上说，精神上的鼓舞和褒扬有时更为重要而有效，因为它能满足人内心深处渴望得到尊重与钦佩的需要。

（二）赞扬对人类内心需求的满足

赞扬为什么会激励人奋发向上呢？马斯洛认为，荣誉感和成就感是人的高层次的需要。美国心理学家威廉·詹姆士认为：人类本性上最深的企图之一是期望被赞美、钦佩、尊重。另一位美国心理学家杰斯莱尔说：赞赏对温暖人类的灵魂而言，就像阳光一样，没有它，我们就无法成长。

现代人比传统人更加注重自我意识和自我实现，因而对于荣誉感和成就感的需要也超过了以往任何时代。一个人具有的长处、优点和取得的成绩，总希望得到他人与社会的承认，赞扬就是一种最直接、快捷的承认方式。当人们内心深处这种高层次的需要获得满足时，就可以生发出一种向上、进取的动力，进而追求更大的成就和荣誉。

我们所以象需要阳光一样地需要赞扬，是因为我们在赞扬中获得了滋养，使得我们有了更加充沛的力量去实现新的目标。虽然批评也可能刺激人的逆反心理，在人们冷言冷语中，也会产生自强不息的勇士，但是他们所付出的努力要比常人大许多倍，因为其首先要辛苦地克服和抵销负面的压力，如同营养品对健康人和对病人所积蓄的能量相距甚远一样，正面的鼓励和赞扬所带来的影响是积极而深远的。在这里，我们可以再一次引证施瓦布先生的精彩论断：人在赞扬面前总比在批评面前工作做得更好，花费的精力更小。这个既深刻又浅显的道理应该是普遍的，不仅适用于组织管理者，也应该适用于所有人，无论是父母对子女，教师对学生，还是同事、同学之间，只要你与人在一起，只要你对他人有所要求，有所希望，就应该以赞扬去鼓舞和激励。

（三）赞扬能够催生人的自信

在我们讲授沟通的课堂上，曾经有一位不善表达、课堂发言常会引人发笑的同学，居然一次次地战胜了胆怯，每次课堂讨论都没有错过，当着 60 个同学的面讲述自己在与人沟通中的成败。

究其原因，他说是“为了听老师的赞扬”，每次发言后听到的一句赞扬都会成为下一次参与的动力。到课程结束的时候，他的沟通、表达能力已经有了较大提高。他说，是赞扬使他变得自信，这些赞扬可能会影响他的一生。还有一位同学讲到自己中学时的经历，因为物理学得不好，差点就放弃这门课的学习，但是在一次课堂上因为回答了一个问题，受到了老师的表扬，这使她永远记住了这节课，重新树立了学好物理的信心，最终物理成绩取得了长足的进步。

其实，在我们每个人的人生岁月中，都可以找到类似的经历，我们会为他人的某一个赞扬而欣喜、振奋，然后我们会默默地暗中努力，使别人的好评得以维系，并且去争取更多的赞扬。在赞扬声中，我们成长起来，自卑的人开始自信，不断地有所进步。己所之欲，何不用于他人？况且赞扬是取之不尽、用之不竭的。

二、女警察的一句话，让大妈立刻“多云转晴”
——赞扬能够沟通人们之间的感情和关系

在电视剧《黑洞》中，有这样一个细节，刑警们为了调查两个女青年的死因去走访她们的邻居。看到警察，邻居大妈一脸戒备，毫无配合之意。机智的女刑警立刻转移话题，称赞大妈“气色好”、“真精神”，说得大妈笑逐颜开，随即说出了自己知道的情况。在我们日常的工作和交往中，赞扬具有连接情感的纽带作用。具体表现如下：

（一）消除隔阂，增进和谐

我们先看两个实例。

例1．在某单位，小王与同事老张因为一点小事发生了争吵，过后谁也不愿先去与对方和解，虽然两人同在一室办公，但是形同陌路。还是老张找到了缓解的机会，她在向小王发放办公

用品时说：这么漂亮的小姐怎么能用这么破旧的笔呢？来，换只新笔吧！小王当即喜形于色，心想，到底是老同志有涵养，自己还有什么理由较劲呢？从此两人和好如初。

例 2．在一所高校举办的国际研讨会上，学生们言辞激烈的提问和发言使台上的嘉宾有些招架不住，就在会场气氛变得有些紧张甚至不太友好时，最后一位学生代表的总结性发言使场上气氛得以改观。他在自己的发言中，高度称赞了几天来众嘉宾的辛苦和敬业精神，并且用“严谨而宽容”、“带病工作”“高大英俊”等形象、生动的语言描述了每一位嘉宾的独特风貌。这番话不仅使台上的嘉宾忍俊不禁，而且令整个会场恢复了轻松、和谐与友好，使会议得以圆满地结束。

从以上两例可以看出，赞扬在改善人际关系，缓解紧张与对峙状态方面具有神奇的效果。人与人相处难免发生隔阂与摩擦，而消除隔阂的有效方法就是去关心对方，注意其长处。当你去关注对方、发现其优点并且表达出来时，对方就会感到你的真诚和善意，因为你的赞扬蕴含着你的欣赏和尊重，对方当然乐于接受，原来的不快即刻烟消云散，使人际关系重归友好与和谐。

（二）缩短人与人之间的距离，增加双方的亲近感

我们以前曾经谈到，在与陌生人交往之初，可以从赞扬开始。因为赞扬表达了我们对他人的关注，也因为赞扬给了他人一个好心情，使对方由紧张、戒备到轻松、愉快，双方很快便可以熟悉起来。可见，赞扬是建立友好关系的敲门砖。

这块敲门砖不仅可以用于与生人的接触，也可用于许久不见的友人相聚。在当今社会，各种名目的聚会还是很多的，这在一定程度上反映出现代人对友情的渴求，但时间、空间会使原来的熟人、友人之间产生距离，使大家感到某种疏远与陌生，此刻如果你能迅捷地找到对方值得赞美之处，亦能消除彼此的拘谨，恢复往日的亲近。

在我们的课堂讨论中，不少同学谈到与父母关系的问题，他们感到随着年龄的增长，与父母间的距离越来越远。为了恢复往日家庭的温馨和睦，同学们运用了各种学过的沟通技巧。一位同学在课后，第一次提笔给母亲写信，除了真情的流露之外，主要是对母亲加以赞扬，她发现，过去很少赞扬母亲，所以没有想到，原来母亲身上的优点远比自己写在纸上的要多。这封信使母亲深受感动，她马上给女儿打来电话，慨叹女儿长大了许多。

（三）融洽各种社会关系的磨合剂

在我们与人交谈的过程中，适度的赞誉有助于对方向我们敞开心扉，使谈话能够向纵深发展；而在目的性较强的说服工作中，赞扬亦有助于增强我们的说服力。赞扬能够使他人产生对我们的感激及认同意识，从而会比较容易地接受我们的道理，使问题的解决变得容易起来。我们来看一例：

李小姐使用多年的手机近期出了问题，换了几次配件都未能恢复正常，虽然该手机早已过了保修期，要求彻底解决的希望几近渺茫，李小姐还是决定与商家好好谈谈，争取一个较好的结果。在经理办公室，李小姐倾听着对方的苦衷（以往的用户是多么地不理解，甚至有些人极不讲理等），不时地赞美所遇到的该公司维修与接待人员是多么地热情、礼貌，这使得经理感到很高兴，于是他称赞李小姐是一个通情达理的客户，李小姐又恰到好处地给予回应：好的商家造就好的客户。最终事情有了好的结局：商家决定为李小姐更换一个全新的手机，以避免新零件与老手机的不匹配。

上述真实的案例给我们的带来的启示应该是多方面的，在社会生活的诸多领域和矛盾体中，例如消费者与厂商之间，患者与医院、医护人员之间，人们更多地看到其矛盾与对立的一面，在解决问题时亦常常强调各自的利益，如果我们从沟通的角度去思考问题，双方的一致点就会被发掘出来。在本案例中，表面看是

维护了消费者的利益，但是消费者问题的根本解决亦减少了商家的后患和麻烦，而要达到这种双赢的结果，必须有强烈的趋同一致的意识，在交谈与说服中运用适度的赞扬，就会使人们的情感得以沟通和亲近，从而产生与主动认同一样的效果：既然你我本是一家人，那么你的需要当然也是我的需要。

三、赞扬他人，亦可为自身留下闪光的烙印

赞扬别人不仅可以激发别人奋发向上，也能够促进自身的进一步完善。当我们不善于发现别人的长处或者是不善于恰到好处地给予别人赞语时，我们常常是封闭且自满自足的，用不着去寻找与发现，也用不着太多地提升自己，即使迫于时代的脚步而不得不跟进时，我们也只能是一种宏观的愿望和计划，较少能够进行微观且精细的自我设计。而我们所有人都可以翻阅自己的既往：我们有多少计划是真正兑现的？并且往往越宏观、越硬性的计划就越容易落空，因为人在本质上是有一定惰性的。

但是，现在当我们需要提高自己的赞扬意识和技巧时，我们就必须打开自己的眼睛和心灵，我们需要用心观察、主动去寻找他人身上的优点和长处，当我们越来越多地发现周围人原来有这么多可贵之处时，当我们越来越容易地说出别人的闪光点时，这种赞扬所带来的积极影响就不可能仅仅及于他人，而且也会返还于我们自身了。因为我们在发现的同时，亦会汲取和吸收，使我们自己更加充实与完满。而且这个自我完善的过程是在不知不觉中实现的。也就是说：我们赞扬他人时，并未考虑为自己的目的，但是久而久之，我们会受到潜移默化的影响，因为我们发现与表达的，是人性的优点与人类生活的美好，我们深刻而主动地接触了这些美好的事物，那么，它们就一定会在我们这里留下痕迹和烙印。

四、赞扬是一种生活态度

研究沟通的专家们从来都不会仅仅把沟通作为一种技巧，而是把它作为一种思维方式贯穿于人们生活的各个方面。当人们有了沟通的意识以后，生活状态以及生存的质量都会有所提高。对于现代人来讲，生活的幸福与快乐并不完全取决于物质水平的高低，甚至在某种意义上说，更为关键的因素是人们对待生活的感受和态度。因为在一个怨天忧人者眼里，生活永远不尽人意。相反，一个兼容并蓄、乐观向上的人总是能够从平凡的生活中找到美好与快乐。在改变生活态度方面，赞扬的作用是异常突出的。

当我们以挑剔的眼光去看待周围的人和事时，我们时常会感到失望、甚至痛苦：人性怎么会有如此多的弱点，他人怎么能如此自私、冷漠、狭隘、偏执，最后只剩下一个孤独的自己……，当我们在抱怨、不满中度日时，我们就活得愈发艰辛、疲惫：虽然同在一个蓝天下，但是似乎阳光从未照到自己，不仅没有朋友，没有机遇，而且多灾多难……可见，没有赞扬，自信心也会丢失。

为什么说赞扬是一种生活态度？赞扬能够给我们的生活带来怎样的改观呢？

(一) 赞扬是将自己积极、自信、宽容的态度给予他人

一个真正有自信心的人同时也会信任自己周围的人，一个接纳自己的人当然也能容纳别人，一个积极向上的人对他人的看法亦应该是积极的。当你自己从生活中获得有关个人能力以及品质的良好评价时，你也应该以此去看待他人，当你从好的方面去评价别人时，别人亦常常可以做到你所期待的那样。

诺曼·卡曾斯曾经指出："你容易发现你所寻找的东西，你用良好的思想和态度待人，就会使他们本来具有的好品质表现出来。如果你以怀疑的严厉批评的态度对待他们，他们就会使你看

到你所厌恶的东西。严厉的感情产生严厉的现实。”这就是说，我们对他人的态度影响着他人的实际表现，我们自己的耕耘影响着我们所处环境的收获，因此，当我们对周围人有所不满时，首先需要改变的是自己。

（二）赞扬会提高你在人群中的凝聚力和受欢迎程度

我们对他人的态度当然亦会影响他人对我们的态度。当我们充分尊重他人并且给予积极评价的同时，也就增加了令他人更加尊重我们并且采取行动来回报我们的机会。这就是沟通的精髓——双赢——在赞扬中的体现。

黛博拉·本顿在《狮子不必咆哮》一书的第三部分“实现自我价值的艺术”中写道：“当你尊重他人，按他们本来面目接纳他们，不评判他们，一般说来用欣赏的眼光看他们，你与他们都会受益。你不轻易指责他人，人们就会感到易于与你相处，你越讨人喜欢，就会有越多的人愿与你发展事业关系，这样就把自我设置的要去发现和纠正他人错误的紧张心理压力除去了。因为你不认为别人正在把你看扁，因而也减少了你不必要的自我防卫。这样你就可花更多时间充实自己，并推进你的事业，而不是浪费精力去批评别人。”因此，如果我们希望自己拥有朋友，希望自己在工作中多一些支持与合作，少一些障碍羁绊的话，那么就应该以赞扬为自己铺设一条成功之路。

（三）赞扬是对生活的欣赏，是以寻求美的眼光来看待人和世界

我们的生活不可能永远阳光灿烂，现实中当然会有阴暗面，人们身上亦有弱点与不足，但它们毕竟不能代表生活的全部，如果我们只是看到阴暗与丑陋，势必悲观厌世，短短人生亦会变得苦不堪言。如果你能主动去寻找世间的美好，主动去关心他人、尊重他人，你的人生观就会得以提升，由悲观消极到乐观积极，希望之门终会向你敞开。

在我们以往的教学过程中，的确有不少同学因为学会赞扬而重新认识了生活，他们更加积极地与人交往，从中体会“三人行必有我师”的乐趣。由此可见，为人处事的艺术与人生观是紧密联系的：人生观是基础，是画布和背景色；沟通技巧是颜料和彩笔，既受到人生观的影响和制约，又可以积极地作用于它，使之丰满坚实，多姿多彩。

思考与练习

1．在你所看过的名人传记中，有没有在极度坎坷困境之中因为赞扬而受到鼓舞并且战胜命运的实例？

2．你怎样理解心理学家所说的“人类本性上最深的企图之一是期望被赞美、钦佩、尊重”？

3．在你自己的经历中，是否有过因为别人的赞扬而奋发向上的时候？

4．当你赞扬别人之后，你是否看到过，别人正在努力地接近你对他（她）的称赞？

5．请分析下面的情景（摘自《北京晚报》作者：林莉萍）

我有一朋友，生性开朗乐观。一日，她陪我去一家图片社冲洗相片，我用一贯的生生硬硬的口吻对营业员说着我的要求，忽然听到一旁的她朗声说道：你的衬衣真漂亮！我抬头一看，果然，营业员小姐穿着一件领口和衣袖都绣满了雅致花型的白衬衣，真是很美。营业员小姐稍显意外但很快欣喜地说道：是吗？谢谢！或许这是她今天第一次听到有人夸赞她的衬衣吧。三个人都笑了，继而小姐又热情地告诉我们衬衣是在何处购得的，并很快麻利地为我办完了手续。告辞时，我们真心地道谢，而她也灿烂地笑着说慢走再见。出门时，阳光分外的明媚，……

请回答：三个人的好心情来自于什么？听到赞扬时，营业员小姐为什么感到有些意外？这段短文还给了你那些启示？

6．马克·吐温曾经说过，一句好的赞词，可以使他不吃不喝活上两个月。你是否有过类似的体会？

7．当你与身边的人产生矛盾与隔阂时，通常是怎样解决的？有没有尝试过从赞扬去入手？

8．小王发现自己的叔叔家庭关系不太和睦，她希望运用自己的沟通技巧去帮助他们，经过观察，她决定先做婶婶的工作。她认为首先需要取得婶婶的好感，你知道怎样才能做到这一点吗？

9．你认为赞扬别人的同时，能够提高自己吗？请举出实例。

10．从中学到大学，你是否担任过学生干部，你觉得激发大家集体荣誉感的好方法是什么？如果你从未担任过学生干部，以后在工作岗位上也不一定是管理者，这是否意味着你不需要掌握激励的方法？

11．你是否拥有众多的朋友？你认为通过赞扬能够提高自己的受欢迎程度吗？

12．怎样理解“赞扬是一种人生态度”？

第三节　悉心观察，找到并且说出生活中的美好

——赞扬的艺术

赞扬所以是一种艺术，是因为它需要我们向艺术家一样观察生活，于细微之处见到不平凡的光点，我们要有敏锐的洞察力，能够发现他人的独到之处，同时要能够以感性、生动的语言传递给他人。

一、你能想到去那里搞活动，真的很妙
——给予明确、具体的赞扬

甲班两位新当选的学生干部正在为即将举行的主题活动发愁，乙班同学偶然听到了他们当中一人提出，不如组织同学到郊外某风景地去搞活动，她立刻给予肯定："你能想到组织同学去那里搞活动真是太妙了，我们都没有想到。""是吗？这是我第一次担当这个职务，不知该怎样做，真的很好吗？""真的很独特！"乙班同学离开时，阳光洒在对方脸上，沉闷消失了。

在上述实例中，乙班同学的赞扬非常具体，针对的是活动的设计尤其是地点的选择，而这样的设想是其他人没有想到的，因而很"独特"。这样的赞扬当然会对忧虑的对方起到鼓励和坚定信心的作用。

㈠ 避免空洞含糊的用语

通常人们都比较容易做到笼统地赞扬，例如"你真是好人"，"你很了不起"，"你很漂亮"等，如果这些话是紧跟在对方的某一个具体行为之后，例如对方做了一件善事或者是运动会上拿了冠军或者是穿了一件新衣服，那么上述的三句赞语对于相应的行为来说也未尝不可。因为赞扬是针对具体行为的。但是，在许多情况下，尤其是初次与人交往时，这类空泛、一般、几乎对所有人都可以使用的赞扬就难免让人感到恭维和客套了。即使没有阿谀奉承之嫌，这样的赞扬也难以产生我们在上一节所讨论的诸如激励他人向上，化解矛盾纠纷以及沟通情感等等重要的作用，因为它没有包含对被赞扬者的悉心关注。

美国社会心理学家范林纳德认为，不适当的赞扬可能会引起：被赞扬者的窘迫，意味着被赞扬者地位低下，降低对赞扬者的尊敬，滋生不满等。这主要是因为使用了含糊且不恰当的词语所引起的。例如"你工作得很好"，这句话并未表明赞扬的原因，

对谁都可以这么说。但是如果你能用具体的语言来表达，例如“你今天在会上的发言有许多精彩之处，尤其是有关调动大家积极性参加秋季运动会的建议，跟我想到一起去了。”这样的赞扬表明你很尊重对方并且很认真地听取了对方的发言，对方才会感到你的关心和诚恳。范林纳德提出了具体化用语所要明确的三个基本情况：你喜欢的具体行为；行为对你有何帮助；你对这种帮助的感受如何。

我们现在来演示一下：

笼统的用语	具体化的用语
你的课讲得很好	我喜欢你讲课的方式，你设置了各种场景让大家实际演练，我很有兴趣参与，这会使我的交往能力得以提高。
你太棒了	你取得了英语比赛的第一名，这对我也是一种激励，功夫不负苦心人，我要是像你那样用功，成绩也会提高的。

通过比较我们可以看到，右边的用语体现了赞扬者的真诚和关注，较具人情味道，容易使双方的距离更为亲近。当然，在实际生活中，我们不可能总是运用这样标准的“三段式”，生搬硬套反而让人不自然，但是多从具体的事实出发，运用描述性的语言，是有益于提高我们的赞扬水平的。

（二）留心观察，找到值得称赞的细节

怎样才能做到明确具体的赞扬呢？惟一的方法就是培养自己的观察力，使自己能够从一种场合、一个人身上敏锐地发现价值所在，然后用语言表达出来。

在实践中，对一个细节的观察与赞扬，有时会对听者产生深刻的影响。我们来看一个名人的实例：1960 年法国总统戴高乐访问美国时，在尼克松为他举行的欢迎宴会上，尼克松夫人精心布置了一个鲜花展览，在一个马蹄形桌子的中央，热带花卉簇拥

着喷泉。看到这些，戴高乐总统说道：女主人为了这个美丽的花展要花费多少时间来计划布置啊！这使尼克松夫人难以忘怀，事后她说：多数来访的大人物要么不加注意，要么不屑为此向女主人道谢，而他总是想到和讲到别人。这一事例告诉我们，赞扬别人并不困难，只要对他人心存感激并给予关注，值得赞扬之处比比皆是。

在日常交往中，我们稍加留意，他人的一个行为，一种见解，一段轶事，独特的个性、人品，有意义的经历，健康的情趣，得体的装扮以及房间的陈设布置等等凡是能够映入我们眼帘、引发我们产生良好感觉的事物都可以信手拈来，为我们所赞赏，达到促进人际和谐，取得成功的目的。我们可以对下夜班的职工道一声“辛苦”，对别人做出的饭菜表示“合我的胃口”，称赞别人新买的服装“样式新颖”，领带或者发型“很别致”……总之，这种看似不经意、实则包含体贴与关心、质朴且具体的赞扬比漫无边际、华而不实的吹捧更富成效。

二、“妈妈，您就是我的偶像”
——针对不同人的性情特点予以赞扬

李同学的母亲在事业上一向精明强干，但是她感到自己的能力仅仅获得了社会的承认，在家庭生活中她总觉得对丈夫和女儿有所歉疚，不知自己在他们心目中是怎样的妻子和母亲。为了打消母亲的疑虑，李同学准备了特别的“礼物”送给母亲，在母亲节那天，她对妈妈说：“您就是我的偶像！”这句赞语应该是所有母亲都希望听到的。因为她们最没有把握，自己是否能够成为子女学习的榜样。

我们俗话所说的“见什么人说什么话”，常常具有贬损的意味：指一些油头滑脑的人善于见风使舵，对有权有势者极力恭维吹捧，对无利可图者趾高气扬，这种处事哲学当然不值得提倡。

但是在当今这样一个注重沟通的时代，我们的确需要掌握与各色各样不同职业、不同性情、不同信仰的人交往的本领。从赞扬的意义来讲，我们如果希望达到深入人心，激励他人向上的目的，就不能使赞扬只是停留在一般、表浅的层面上，而应该着力去挖掘为被赞扬者所特别看重或者说对他们具有重要意义的方面。

通常人们会在意哪些方面呢？人们性别、年龄、职业、人生价值观的不同都会对此产生影响，但有一点是共同的：即人们尤其希望在自己没有绝对把握或者不太自信的地方获得赞扬。也就是说，如果我们赞扬那些显而易见、为大家所公认的优势和长处，他人固然也不会反感，但是他更在乎自己希望拥有、但是又不敢自我断定一定拥有的品质，如果我们能够捕捉到这些可贵的方面，并且告诉对方，无疑会产生良好的效果。我们来看一些事例：

1．擅长采访世界名流的名记者伊沙克·马可森谙熟这种赞扬技巧，他深知对于一些企业巨子来说，如果你去赞扬他们的商业才能，绝不会使他们发生兴趣，相反可能让人觉得缺乏诚意甚至愚蠢，于是他就着重去赞扬他们在家政方面的技艺以及对慈善事业的关心，这样做的结果是使他们“高兴得像孩子一样”。一次他去采访刚刚演讲完毕的大法官，他没有赞扬大法官的演讲抑或其铁面无私，因为这些对于大法官来说恐怕是太习以为常了，他是这样说的：“审判长，我真想不到一位主宰最高法庭的人，会这样富有人情味。”该法官立刻对记者报以满意的微笑。

2．两个公司正在进行谈判，关键之处双方互不相让，一方老总“啪”地合上笔记本，颇有转身离去之势。对方公关经理立即以赞语挽救危机：“我知道，赵总和我那些做生意的同学都是同龄人，这一代人有一个共同的特点，就是讲究人和……”。此后，谈判重新开始并取得了双方都满意的结果。公关经理的成功之处，就在于她抓住了一般企业家极易丢失但是又特别看重的东

西。

3．以往在我们讲授过这一技巧之后，学生们会兴奋地报告他们在实践中的成功。例如：学生小王的母亲还不到 50 岁，却整日慨叹自己已经老了。小王决定帮助母亲恢复信心，她找机会与母亲翻看昔日的照片，边看边说，您在三四十岁时还没有现在显得年轻漂亮呢！母亲非常高兴，当即决定以后每天练习健美操，还要去学习交际舞。又比如学生小李对同学小毕说："你的身体虽然胖了点，但是并不臃肿，因为你很匀称，而且很灵活。"小毕则说："太谢谢你了，我真是太高兴了。"小毕所以如此感激，是因为小李的话可能是别人从未对她说过的，这给了她很大的鼓舞和信心。

通过上述实例，我们可以看到，真正高水平的赞扬需要一定的针对性，这就要求我们能够更加透彻地把握人性，更加深入地了解他人。

三、赞扬好友喜欢的明星
——间接赞扬

在学习过"赞扬的艺术"之后，不少同学积极实践，尝试用不同的方式去赞扬和鼓励他人，在宿舍里，每当有人主动打回开水或者是打扫卫生，就在其床头贴上一朵小红花；看到室友床边贴满了所喜爱明星的招贴画，就找机会称赞她所喜欢的明星，这同样会使室友感到格外的高兴。后面一种赞扬方式，就是我们将要讲到的间接赞扬。

无论我们在前面用了多少篇幅讲述赞扬的意义，有人还是难于开口，因为长时间养成了不善于当面说好话的习惯，并且它亦非一朝一夕就能改正的，那么，你可以先从间接赞扬开始。当然，间接赞扬绝不仅仅只是一种过渡手段，在有些场合，间接赞扬能够收到更为独特的效果。间接赞扬的方法又可以分为背后赞

扬与赞扬相关的人和事两种。

（一）赞扬与他人有关联的人或事

有关专家提出了这种方法的要旨在于：你所要赞扬的某人，他所引以为骄傲的品行，被他人当着面引申到其他与其有牵连的人身上进行颂扬，使他听起来就如同颂扬他的品行一样悦耳动听，而又没有露骨的肉麻、阿谀之嫌。我们来看实例：

1．马律师为自己所承接的一桩民事案件来到某区法院，在与女法官交谈中，马律师提到该法院刚刚审结的一起人们普遍关注的名誉权纠纷，公正的判决引起了良好的社会反响。这番话的作用立刻显现出来，女法官那张严肃、紧绷的脸慢慢舒展开来。

在这一实例中，即使女法官没有那么严肃，双方所处的地位以及所要进行的工作也是不适宜直接赞扬的，而赞扬她所服务的单位，不仅使其内心获得一种满足，而且亦有提请她本人公正审理的暗示，可谓一箭双雕。

2．医科大学的李老师应邀到某医院授课，该院院长亲自迎接。院长是一位年过半百的女同志，穿着又很朴素，李老师难以立刻找到合适的赞语。但她迅速地发现该医院的环境格外整洁，于是便说：这是我所见到过的最干净的医院，几乎所有地方都透着亮光，真是难得！院长也很自豪：这些工作大部分都是我们的职工自己做的。

通过上述两例，我们可以看到，在某些特定场合，对某些特定的人，或者是当你感到对方比较难于把握时，间接赞扬的效果会更好一些。

（二）在他人背后进行赞扬

与当面赞扬相比，我们可能更喜欢听到别人在背后对自己的好评。这是因为有不少人养成了当面奉承、背后诋毁的习惯。即便不是此类人等的曲意逢迎，也可能因为赞扬者水平的限制而让人感到有些许夸张的成分。现在如果从第三人口中得知某人对你

的赞赏，你一定会感到某人是发自内心的真诚。我们来看实例：

1．世界上有许多高明的领导人都擅长使用这一方法。某国首相为了降服一个怀有敌意的部署，便有意在其他人面前大力褒扬这个部署，其他人自然很快将首相的褒扬传了出去，该部署先是感到意外，进而化敌视为感恩戴德。

2．以往我们在课堂讲授过这方面内容之后，有不少同学便使用这种方法去化解与他人的矛盾。例如，心直口快的小徐在无意中当众说出了同学小刘的个人秘密，小刘很不高兴，两人不再说话。后来小徐对同学小王说："小刘非常聪明，在学习上又有独到的方法，复习所用的时间并不比我们多，但是考试成绩门门都那么出色，真让我羡慕！"当小刘听到这些话之后，内心的积怨即刻烟消云散，很快两人就恢复了交往。

通过上述两例，我们可以发现，这种背后赞扬的方法在化解人际矛盾方面具有独特的功效。除此之外，我们还可以在其他场合使用。例如，某人对自己缺乏信心，当你对其他人说某人其实很有能力时，亦会起到激励某人的作用。

总而言之，在人群中，永远都会有特殊的一族，对于那些不习惯直接听取赞扬的人，尤其是对于某些位高权重的领导者，间接赞扬可能是万无一失的。

思考与练习

1．请你测试一下自己：你能否在很短的时间内列出同桌同学 10 ~ 20 个优点？

2．请将下列笼统的赞扬转换为具体的赞扬：

1）你很漂亮。

2）你是个好人。

3）你真有能力。

4）这儿的环境很不错。

3．同屋室友新买了一件上衣，其他同学说样式、颜色都太老气了，该室友非常扫兴，你能使她高兴吗？

4．有个医生提出问题：怎样赞扬病人？对此你有什么看法？

5．怎样才能使赞扬更有针对性？你能否做到“见什么人说什么话”？

6．你知道你的父母或者是你的好朋友在什么事情上缺乏信心吗？你能否运用赞扬的方法帮助他们恢复信心呢？

7．在别人给予你的赞扬中，你最在意并且也最希望听到的是哪些？为什么？

8．何谓间接赞扬？怎样理解间接赞扬的要旨？

9．在你以往的实践中，有没有运用间接赞扬的成功实例？

10．试比较间接赞扬的两种方法在场合、效果方面的不同。

11．公司大厅走进一位60多岁的老先生，当你作为接待员去和顾客交谈时，你是否能够找到可以赞扬的细节呢？如果换成一位中年女士，你又该如何从赞扬开始呢？

第六章　使他人接受和信服你的沟通
——说服的艺术

一本名为《未来学家》的杂志提出了21世纪出色的白领员工所必须具备的7种技能，其中列在第二位的是说服能力，因为工作最有成效的员工往往是那些懂得如何表达信息和思想，能够得到别人理解与支持的人。出色的游说能力在未来更多的人际交往中是必不可少的。其实，这种能力不仅应为白领所具备，亦应该为具有多重社会角色的每一个现代人所具备，因为说服在社会生活的各个领域中都是广泛存在的。从整个沟通体系来看，说服占据着重要的地位，它最具目的性和实效性，并且其他一些方法和技巧亦常常需要伴之以说服的参与。

第一节　为什么年轻人一去不再回还
——说服是什么

看到这样一期法治节目，几个即将毕业的中专生跟随一个同学去向其亲戚讨要2万元借款，结果他们一去就没有回还，他们被那个亲戚杀害了。让人痛心的是，该亲戚并非是一向凶残的恶魔，只是我们无法知道，这几个年轻人是如何与之交涉的，以致于激惹出对方如此残暴的一面。当然，索要欠款并非是件容易的事，否则就不会有那么多人因此而走上法庭，但是并非每一项艰难目标的实现都要以付出生命为代价。假如这几个年轻人懂得一点沟通的艺术，能够以诚恳的态度，告知自己目前遇到的困难，并且对对方在经济上的窘迫给予充分的理解，也许他们就可以得

到一个还款的时间表，即使得不到满意的答复，也可以给对方再留下一点考虑的时间。当发现对方情绪激动、自己难以控制局面时，也可以以自己“来的不是时候”为由及时脱身，避免冲突的升级……现在所有的“假如”、“也许”都是马后炮了。从这个事件，我们可以汲取的教训是，即便自己真理在手，于法有据，也不可以莽撞行事，以硬对硬，一定要对说服对象有充分的了解，并且需要掌握相应的说服方法。

说服就是使他人接受自己的意愿和要求，使他人信服自己的观点。说服可以有广义和狭义之分，狭义的说服就是运用情感和理性使对方改变原来的信仰、态度和行为，是一种有目的的主动行为，广义的说服不仅包括对转变的促成，还包括思想、观念的影响和启迪，情感的沟通、认同以及信息的传递、表达等等。现在，我们来讨论广义的说服。

一、说服是随时随地都可能发生的

在现代社会生活以及我们的个人生活中，说服都是普遍存在的，但是在不同的领域以及生活的不同方面，说服所体现的功能却有所不同。

1. *说服是一种特殊的信息传递方式*

例如教师在课堂上传授知识、讲述理论，医护工作者向病人讲解应知事项，管理者做出一项工作安排，父母对子女好奇提问的解答等等。比起其他信息传递方式，例如新闻报道，说服更注重人们对于信息的接受和理解。

2. *说服是一种指导和教育*

例如教师、家长给学生、子女所讲述的思想和道理，媒体所做的关于社会公益或者是文明生活方式的倡导、宣传，领导对下属的讲话等等。在这些方面，说服者如果不具备一定的功力，就很难使被说服者产生共鸣。

3. *说服是寻求帮助与支持*

当我们在会议上发表见解时，我们决不会仅仅满足于别人听我们说话，而是希望获得别人的赞同；当我们与上司谈话时，很少是为了找一个听众，而主要是希望自己的意愿得以实现；管理者、组织者在讲解一项计划时，自然要动用脑筋，引起众人的关注和参与；当我们遇到困难时，亦需要以请求的方式获得别人的帮助；当我们需要晋升的时候，我们需要通过工作报告来赢得相关人士的选票。

4. *说服具有启发和引导的功能*

例如广告的功能就是引发人们的消费需求，本来人们并不打算购买某一类商品，但是形象、生动的广告引起了人们的欲望，继而产生了购买行为；商业谈判以及其他领域在事业上的合作通常也源自于一方对另一方的说服。

5. *说服具有劝解的作用*

当纠纷发生时，有效的说服可以化解矛盾，使双方互谅互让。当对方固执己见时，说服亦可以令对方放弃原来的错误和偏见。

总而言之，在一个人与人相互联系的社会网络中，我们的所有意愿都不可能靠自己单独地去实现，我们要做的每一件事都需要他人的配合与支持，因此我们必须不断地说服他人，使他人能够理解我们并且与我们合作。在某种意义上说，说服即意味着让别人去做他原来不想做的事情。然而，说服与强迫性的威胁、压制或者是欺骗性的操纵又有根本的不同，后者是他人并不心甘情愿地接受一种结果，而前者则是运用我们的智慧和诚意，通过一些可以自由取舍的论据使对方自觉自愿地有所行为、发生转化。

二、说服力是靠演讲者个人的气质所取得的

在研究说服艺术之前，我们还必须了解几个与说服力密切相

关的问题。

首先是观点的正确。这是我们说服他人的基本前提。无论在前述哪一种意义或功能上进行说服，我们都应该保证自己的主张、建议、劝导等等是具有一定积极意义的，即便是为了实现我们自己的利益，亦不应违背起码的社会准则。如果是出于损人利己的目的去说服他人，那从根本上就背弃了沟通的灵魂——“双赢”。

其次是内容的充实。许多人在力图说服别人时，常常被对方驳得哑口无言，这就不仅仅是依靠技巧所能解决的问题。如果说推销员不熟悉自己的产品、医护人员技术欠佳、劝说者自己都没有什么道理，那么，顾客、病人、被劝者何以信服你？俗话说，巧妇难为无米之炊。说服的技巧总是要依附于具体内容之上的。这就要求说服者拥有一定思想与生活的积累。

最后，我们还应该提到说服与人格魅力的关系。亚里士多德曾经说过：“说服力是靠演讲者个人的气质所取得的。”在现实生活中，为什么有些人并没有研修过沟通的艺术，但他们说话却比常人有份量呢？这是因为他们具有相当的人格魅力，人们会因为对其个人魅力的折服而轻而易举地信服他们的主张。一般来讲，人们总是更易信赖出类拔萃的人。广告商之所以经常聘请名人做广告，就是因为名人对大众具有较强的影响力。当然，我们不可能都成为名人，但是我们的确可以通过全方位地提升自身的素质而使自己比较地出类拔萃，进而增强自身在人群中的影响力和号召力。从某种意义上说，沟通水平的提高有助于个人魅力的培养，当我们掌握了诸多说服的技巧而使自身的成功率越来越高时，我们在人群中的优秀与出色程度亦可以得到提高。

思考与练习

1. 你能否举例说明说服在哪些领域中存在？

2．在日常生活中，你的说服力如何，别人是更多地听取你的建议、主张，还是常常一个人自说自唱，无人喝彩呢？

3．试析说服与批评的关系。

4．假设有一篇介绍某个美容保健品的报道，你在看过之后决定购买，以下哪些因素会促成你的行为：

A．产品的成分以及作用机理

B．某个普通人的使用体会

C．某影视明星的使用体会

5．在你的好朋友情绪低落时，你是否有过劝说无效的经历？原因是什么？

6．你怎样理解亚里士多德所说的“说服力是靠演讲者的个人气质所取得的”？

第二节　怎样增强说服力

无论我们出于何种目的去与对方交流，我们都希望自己的意愿能够为对方所接受，即使对方不能立刻有所行为，至少也能够到达对方的内心，使之受到影响。我们绝对不希望自己所说的话没有作用，被别人当作耳旁风。但是，很多人常常不能实现自己的愿望，不仅得不到他人的支持，有时反而被对方所说服，这主要是我们缺乏相应的表达技巧和方法，对人心、人性缺乏充分的了解。而我们所有关于说服的技巧与方法，都是建立在对人心与人性的分析基础之上的。

一、令人啼笑皆非的“关怀”
——了解对方才能做到“对症下药”

从报上看到一则故事：李先生终于和骄横跋扈的女友分手了，他感到一身轻松，但是办公室的同事们却认为他失恋了，遂

以各种方式对他表示关心，有人主动递上一杯茶，有人安慰他想开些，有人劝他“有痛苦都说出来，不要强忍”，当他在下班之后走上楼顶平台去透风时，大家又以为他要自杀，不仅叫来了警察，更有人去说服他的女朋友与之重归于好……生活中这样令人啼笑皆非的事情也许并不多见，但是人们在对沟通对象缺乏了解的情况下先入为主、一厢情愿地开始“说服”的情形经常出现，我们来看一个真实的案例：

在某部队医院病房，护士小周看到一位病人家属在吃病号饭，就告知这样做是不妥的，并且耐心地向其讲解医院的有关规定，没想到躺在病床上的病人大动肝火，他说：“你这个护士怎么这样不通人情！”小周与之争辩了几句，对方竟然举起暖壶要砸过来……事后小周得知，这位病人当天刚刚做了阴茎癌切除手术。

在此例中，如果小周能够事先了解到病人的身体和情绪状况，她在提出意见时可能会采取比较委婉的方式。这个事例告诉我们，如果我们希望有效地说服，力图让对方接受自己的意见、建议时，我们首先要了解对方与所要说服的内容有关的一些基本情况，例如内心的真实想法、性格特点等，找到在说服时可能存在的障碍、有利因素、易于接受的方式等，以便使我们的说服工作更有针对性。

（一）了解对方的内心世界

他人在坚持自己的意见时，往往会有诸多方面的理由，其中有些理由是公开告诉我们的，还有一些则可能隐藏其内心深处，不愿意或者是不便向我们袒露。我们如果只是针对那些已知的理由，则很难做到有效的说服。在对方未告知真实理由时，我们只有根据以往的经验结合现有已知的情况去综合分析，并且尝试着去碰触对方的内心世界。例如，某单位领导拟安排赵女士到库房工作，在征求意见时，赵女士提出库房工作责任重大，恐怕自己

难以胜任。这是不是赵女士内心的真实想法呢？根据以往的工作表现，她是能够承担一些重要工作的，那么究竟是什么原因影响她接受这项工作安排呢？可能是她与其他库房管理员关系不合，也可能是她认为库房工作比较单调、乏味，或者是一个比较讲究衣着的女士害怕库房工作中的搬搬运运又脏又累……这些原因通常是不好意思向领导说出口的，但是作为管理者要想落实自己的工作安排，就必须掌握员工真实的内心想法，以便使说服工作更具针对性。

这种了解不仅对于管理者是必要的，我们每一个普通人也是需要的，人本身是很复杂的，人们的内心不会写在脸上，我们通常看到、听到的常常是问题的表面，我们只有透过现象看本质，掌握他人真实的内心世界才能使我们的工作得以顺利进行。

（二）了解他人的性格特点

人们坚持自己意见的强硬程度以及对他人不同意愿的接受能力都会受到其性格特点的影响。有人个性较强，喜欢我行我素，对他人意见的接受非得经过自己大脑的过滤和筛选；有人则性情随和，善于遵从大家的意愿；有人富于理性，能够冷静听取他人看法；有人则感情用事，容易偏听偏信。通过日常生活与工作的接触，我们应该对周围人的性格特点有所了解和掌握，从而有针对性地采取相应的方法说服对方。请看实例：

例 1. 某单位员工小李性情较为急躁，有些争强好胜，同事们都知道他这个特点，一旦遇到需要他为集体出力的事情例如报名参加运动会或是代表本部门参加知识竞赛时，大家就有意说小李最近状态不佳，可能拿不到名次，是不是换人去参赛等等，这种“担心”常常会激发小李一定要做出点成绩的决心与行动。

其实，小李的同事们所使用的方法就是所谓的“激将法”，这种方法我们也经常使用，它对于那些比较要强，凡事都不愿轻易认输的人是比较有效的。

例 2．在《三国演义》中，诸葛亮针对关羽自负的性格使用了推崇法，当关羽欲从荆州去四川与马超比武时，诸葛亮这样劝导：马超等人只能同张飞比武，他怎么能与你比武呢？再说你守荆州责任重大，倘若有失罪莫大焉。这使关羽深感“孔明知我心也”。

这种推崇法的核心是将对方抬高，由此满足人的自尊心，当人的自尊得以满足时，接受别人的劝解就变得很容易了。该法适用的对象是自尊心较强且有些骄傲的人。

现实生活中的人是丰富多彩的，同样是性格直率的人，有些就适合于单刀直入，有些则需要有所铺垫，这又和我们将要与之讨论的问题的性质有关。因此，我们需要在实践中不断摸索，尽可能找到与对方交流的最佳切入点。

（三）了解他人的优势和长处

在了解他人的优势和长处的同时，也需要了解他人的短处，尽可能以其优势和长处说服对方。这种方法对于鼓励他人承担某项工作或者参与某一活动是非常重要的。当他人对一项活动、安排缺乏信心、热情、不太情愿甚至有所抵触时，如果我们能够告诉对方之所以这样安排，正是因为他拥有做好这项工作的优势，对方就比较容易改变原来的态度。我们来看一个事例：

某公司经理拟安排王小姐担任销售大厅的前厅接待，王小姐心存顾虑，她觉得自己不够漂亮，难以胜任公司“第一脸”的工作。但是经理告诉她，她的优势不在外形，而是具有一种“眼观六路，耳听八方”的本领，销售大厅的前厅接待最需要的恰恰是这种照顾左右的能力。而后，经理又把这番话在公司员工会议上重述了一遍，这使王小姐感到领导的重视与赏识，她愉快地上任了。

在我们以往的教学中，也有一些同学进行了成功的实践，例如在组织班级活动时，根据不同人的长处告知对方“这件事特别

适合发挥你的长处，交给别人我还不放心呢！”，诸如此类的说法比起“我是班干部，你就应该听我的”等等效果是大相径庭的。而我们所以能够将他人的优点作为说服的有利条件，主要是使他人感觉受到信任和重视：既然人家如此看重自己，自己当然不能辜负别人了。于是，说服就变得简单容易了。

二、吸烟会促生白发
——引起他人的需要

在我们讨论沟通问题的课堂上，同学们感到最困难的是说服亲朋好友戒烟的问题，虽然他们是医学生，懂得很多吸烟对人体的危害，但是这种危害并非显而易见，所以讲医学道理是难以奏效的。要让一个人改变长时间养成的习惯和生活嗜好，谈何容易！大家开始思考，在他人的生活中，还有什么更重要的事情使他在意和关心，而这个更加重要的事情可能会与吸烟相抵触，当你找到这一关键点时，就有可能成功。有一些同学成功了。李同学发现父亲特别在意其头发，在饮食和洗护方面都特别注意，当她看到报上一篇“吸烟促生白发”的文章时，便及时推荐给父亲，这次终于使父亲下决心戒烟了。常同学的舅舅因为没有成家，生活乏味、单调，烟抽得很凶，且拒绝一切戒烟的劝告，但是常同学却发现舅舅非常孝顺老人，她便从姥姥年事已高谈起，一直讲到老人最最不能接受的“白发人送黑发人”的情景，舅舅当时没有表示，几天后，母亲给常同学打来电话：舅舅戒烟了。

上述成功的实例告诉我们，当我们希望别人做某件事情时，首先要想一想，别人为什么要做，是为了满足我们的愿望？还是为了他自己的需要？答案当然是后者，例如病人去医院看病，他绝不是为了满足医生治病救人的职业准则和医生生存的需要，而是为了解除自己的病痛；顾客购买某种商品也不是为了企业和商家的利益，而是为了他自己生活中某一方面的需要。虽然我们的

愿望与他人的需要在本质上是不矛盾的，但是，在我们说服对方时，必须讨论与对方需要有关的问题，否则就难以达到说服的目的，因为人的行动是跟在需要之后的。

卡耐基在《人性的弱点》中以“想钓到鱼，就要问问鱼想吃什么”为题，专章讨论了引起他人需要的问题，他说：“我每年都去钓鱼。我个人非常喜欢草莓和乳脂，但是鱼儿喜欢小虫。因此我去钓鱼时，钓钩上当然是放小虫而不是乳脂。”在现实生活中，可能没有一个垂钓者会在钓钩上放置自己喜欢的食物，但是却很少有人把这个简单的道理运用于其他的场合。我们通常是把自己的需要告知别人，例如“这里不能停车”、“这里不能吸烟”、“你陪我上街买东西吧”、“你总是把房间弄得这么乱，我看着真是烦透了！”等等，虽然前两句话并未直接表示是劝导者的个人意愿而是代表一种组织的意愿，但是它们和后两句话一样，没有包含被说服者的需要，结果就可能是这样的：被迫服从或者依旧故我。这样的说服是失败的。

真正有影响力的说服不仅是有效的，而且是令他人自觉自愿的。因为人们总是对自己的需要感兴趣，那么我们惟一能够使其自觉自愿的方法，就是谈论他所需要的，并且告诉他怎样才能得到。我们再看几个实例：

例 1. 在卡耐基的讲习班上，有一位叫做史坦的学员，他的孩子因为明天要去幼儿园而哭闹不止，按照他以往的脾气，可能会呵斥孩子使之服从。但是这一次，他开始考虑：如果我是这个孩子，我为什么要高兴去呢？于是他列出了孩子所有喜欢的事情：画画、唱歌、交新朋友，并且和妻子一起做这些事，而当孩子要求参加时，父亲说：这些要到幼儿园去学习。第二天早上，史坦发现孩子坐在客厅，因为“我等着上幼儿园，不想迟到”。

例 2. 在我们的课堂讨论中，有同学讲述了这样的事情。一次，同学们上街当义务交通服务员，负责车辆摆放与管理。在十

字路口，有一辆“本田”停在马路中间，一位同学说：“喂，把车开走，那里不许停车。”开车人不仅不把车开走，反而凶狠地瞪了那位同学一眼。另一位同学走过去说：“您的车真漂亮，一定很贵吧”，司机有所缓和并且得意：“那当然”，同学接着说：“这里来往车辆很多，您的车停在这里很不安全，这么贵的车如果被碰撞一定要花不少钱去修，请帮帮忙，把车停到那边停车场上，谢谢您！”开车人不好意思地说声“对不起”，然后把车开走了。

从上述实例可以清楚地看到，当我们从他人的角度和利益去思考问题进行说服时，问题就会迎刃而解。正如奥佛史屈教授在《影响人类的行为》一书中所说的：“行动出自我们基本上的渴望……而我所能给予想劝导他人的人——无论是在商业界、家庭中、学校里、政治上——最好的忠告是：首先，撩起对方的急切欲望。能够做到这点的人，就可以掌握世界。不能的人，将孤独一生。”这里所说的掌握世界，应该理解为一种交往沟通的成功。这种成功来自于你对他人的了解和帮助，在一个存在着自私贪婪的社会中，一个不自私的人是普遍受欢迎的。

需要注意的是，我们努力去探查别人的观点，在他人心中引起做某件事情的迫切欲望，并不是为了操纵他人，使他人做出有利于你而不利于他的事情。真正的沟通永远都是双赢的，说服的结果是使双方都有所收获。比如在周末，王同学想让李同学陪自己去商场，她说：“新年快到了，你在外地的父母一定很牵挂你，何不买几张贺卡寄给亲友，走吧，一起去商场！”在这里，二人一起外出，对双方都是有意义的。又比如，大街上有关交通法规的宣传“交通法规是您的生命之友”，“遵守交通法规是对您和家人的关爱”等，其目的并非只是对交通管理部门有利，更重要的也是对群众生命财产的维护。

总之，我们要学会从别人的角度去考虑问题。当我们在说服

中尽可能多地谈论对方的需要时，对方接受我们观点的难度就会大大降低，与此同时，我们的影响力亦得到有效地增强。

三、把邻居请到家里来
——居家优势的利用

现代城市居住条件的改善给人们带来了方便和舒适，但是也产生了新的问题，楼上邻居丰富多彩的夜生活为许多楼下住户所苦恼，人们通常采取忍让、敲暖气管或者上门提意见的方式，但是收效甚微。李女士就是个容易失眠的人，当她上楼去找邻居交流时，真是天赐良机：刚好女主人不在家。她便留话给其家人，请女主人回来后到自己家坐坐。过了一会儿，女邻居来了，得知李女士的身体状况之后，对方表示一定多加注意。此后，李女士又多次邀请女邻居到家里来，双方相处成了朋友，干扰自然也少了许多。我们在沟通课堂上讲述了这个事例之后，一位同学回家后的第一件事也是把楼上的邻居请到自己家里，动之以情，晓之以理……困扰多年的难题终于解决了。为什么把别人请到家里来就比较容易说服呢？

请大家先来思考下面这个问题：在日常生活经验中，我们在哪种环境中最放松？我们在哪里说话最自如？是在自己做主人时，还是到别人家里作客时？答案是不言而喻的：在自己家里或者自己所熟悉的环境中，我们是不会拘谨的。心理学家拉尔夫·泰勒做过这样的实验：按照影响别人能力的大小把大学生分成上、中、下三等，混合编组，然后到学生宿舍去选择若干计划中的一项，讨论的结果是遵从了宿舍主人的意见，尽管有些宿舍的主人是影响力低的学生。这表明，人们在自己或者自己熟悉的环境中具有更为明显的说服效果。心理学家就把这种效应称作居家优势。

为什么我们在自己的环境中会有更明显的说服效果呢？这可

以从两个方面来分析。首先从说服者一方来看，由于是在自己或者自己熟悉的环境中，交谈中心理上比较轻松自如，易于理清头绪、说明理由，而主人的身份又在无形中增加了某种主动性和主导性，使讨论结果较多地向主人一方倾斜；其次，从被说服者来看，在他人的环境中本身就有些拘谨、被动，加之客人的身份更增添了对主人的尊重，总感到应该充分听取对方，给人面子，结果就比在其它地点易于接受对方的意见和请求。

在现实生活中，我们还可以找到许多例证，比如把领导请到本部门比找到领导办公室去反映情况效果要好，大家发表意见会比较充分，领导对于意见的听取较为耐心，接受程度也会更高些。虽然人们不了解居家优势这个原理，但是却有许多人在自觉不自觉地运用这种效应，当一方需要另一方给予支持合作时，当我们有求于他人的时候，当双方需要进行谈判时，常常会请人吃饭，为什么在饭桌上比较容易把事情谈妥呢？除了有利于双方接触、交流之外，最主要的原因是环境的中性化以及说服者东道主的身份，餐厅本身不是任何一方自己的环境，那么首先就排除了被说服方对于居家优势的利用，其次说服方东道主的身份使得原本中性的环境有了明确的倾向，自己增添了许多主动、主导的意识，对方则在作客过程中不知不觉更多地听取了说服者的意见。这种方式可以说是居家优势的一种演化。

总起来说，居家优势不会为我们的说服增添任何实质性的内容，但它却可以在我们具备充足的论据和理由时，帮助我们减少说服的难度，加大自己成功的力度。因此，当我们颇有道理时，不妨利用居家优势来说服他人。即使我们不能在自己或者自己所熟悉的环境中讨论问题，也要尽可能选择中性的环境，以免对方运用居家优势对我们进行反说服。

四、我也曾经历过这样的痛苦
——寻找双方的共同点

在一部根据真实事件改编的外国影片中，被劫持为人质的女主人公与歹徒进行了几个小时的较量，当她得知对方是因为失恋才开枪走火伤人后，便对他讲到了自己：我也曾经失恋过，痛不欲生的我开着车冲向海里……最后还是活了下来，重新找到了生活的幸福。相同的经历使劫持者冷静下来，最终他放下武器，自己走向围攻的警察。该片结束时打出了几行字：劫持者被判入狱，刑满后他与女主人公成了好朋友。这部影片真是学习沟通的好教材，尤其是女主人公运用了认同的方法不仅使自己转危为安，而且也为社会挽救了一个人。

在说服过程中，如果我们能够有意去寻找双方的共同点，将会使对方比较容易接受我们的观点。在批评的艺术中，我们曾经谈到认同可以有效地保护对方的自尊，从而比较顺利地接受我们的意见。在说服中，认同更是增进双方相互理解、沟通心灵的有效方式。原本大家互不相识，但是认同可以架起一座桥梁，使得相互间变得熟悉、接近，继而有了信任感，对于一个可以信任的人，人们有什么理由怀疑其善意和良好的建议呢？在这方面最典型的实例莫过于我们在电视商场中所看到的“大众女婿”和“大众媳妇”了，两位主持人平和、质朴的形象使观众感到他们是自己人，对他们介绍的商品也易于接受。有关专家发现，如果你试图改变某人的个人爱好，你就应该努力使自己等同于他，你越是等同于他，你就越具有说服力。所以，那些优秀的销售人员会在自己的音调、音量、节奏等方面尽可能地与顾客相似，而精明的商家也会雇用相貌平平的导购大嫂来取代年轻漂亮的小姐，这样做的结果当然会产生认同效应：缩短了营销者与顾客的距离，使后者有了信任感。

现在让我们来思考一下自身的经验：当你准备购买某一商品时，你从广告上看到了一个品牌，而朋友向你推荐了他所使用的另一个品牌，此时你会作何选择呢？一般来讲，在性能价格比接近的情况下，你无疑会选择友人推荐的品牌，因为与广告的宣传相比，你更愿意相信朋友的使用效果。这就是说，熟悉和亲近能够消除疑虑和戒心。如果是在双方交谈过程中，这种亲近感易于使人们敞开各自的心扉，对于说服者来说，可以了解对方的真实想法，从而有针对性地说服对方；对于被说服一方，也更愿意接受他人的意见和建议。

认同的对象是广泛的，对于朋友和熟人，我们仍然可以根据不同的交流场合，不断地发掘并且表达双方的共同点。而对与生人的初次交往，认同是极为重要的，没有这块敲门砖，我们几乎就不能到达对方，更不要说完成我们的某一项使命了。在与人交往尤其是在说服的过程中，我们找到的共同点越多，就越容易使对方产生“彼此都是自己人”的感觉。凡是有经验的说服者，通常会在与对方接触之前，尽可能多地了解一些对方以及与之有关的情况，例如我们要去外省市洽谈合作事项，那么就不仅应该了解合作方的情况，还应该通过地方媒体等渠道，了解一些当地的风土人情，以便在和对方交往时利用这些已知的信息首先求同。当然，在实际生活中，我们也难免会打无准备之仗，但是只要具备认同意识，在交谈过程中，我们也会发现彼此的共同点。

具体来讲，我们可以从以下几方面去寻找共同点。

1. *双方在生活方面的共同点：* 例如共同的姓氏、出身、家乡、学历、经历等等。这是我们在认同中最常用、也是最有效的方法，可以迅速地消除双方的陌生感，使人即刻就能产生熟悉的感觉。遇到共同的姓氏，人们会说，几百年前，我们原是一家人；听到熟悉的乡音，人们会感到“老乡见老乡，两眼泪汪汪”；碰到以往的校友，我们也会因为过去美好的校园生活而对眼前的

生人感到亲切；而共同的生活经历，也常常会为认同者带来收获。我们来看实例：

纽约有一位著名的编辑肯尼思，他在18岁时到《纽约新闻》去应聘，当时的社会经济萧条，失业者众多，工作非常难找，但是肯尼思很有信心，因为他知道《纽约新闻》的老板和自己一样，曾经做过印刷厂的学徒，少年时代这种共同的经历一定会令这位老板对自己产生特别的印象和同情。果然，肯尼思被录用了。

在此例中，我们看到了相似的生活经历所产生的深刻影响，因为每个人都不会忘怀自己曾经有过的艰难经历，在功成名就或者步入坦途之后，他也很容易认可与自己类似的人。当然我们无法任意制造自己生活方面的事实（更改姓氏或家乡等）以求他人的认同，但是我们却可以不断拓展自己的生活空间，比如可以和来自不同地方的人交朋友，或者通过旅游、出差等机会了解各地的风俗，学会辨别不同的乡音，使自己得以从延伸的空间和经历中找到与他人的共同点。

2. *双方在兴趣爱好方面的共同点：* 例如对某一类音乐、某一项体育运动的爱好，都喜欢旅游以及相近的审美观念等等。在日常生活中，我们都曾有过这样的体验：遇到与自己兴趣爱好相同的人时，双方即刻就可以打开话匣子，共同的情趣消除了原来因陌生而形成的距离，有一种知己相逢的感觉。俗话说“物以类聚”，我们会因为自己的爱好而重视具有同样爱好的人，对其自然容易产生信任和信服。曾经有一位大学毕业生很幸运地成为众多应聘者中的佼佼者，她顺利地通过了招聘考试，被一家大公司录用了，但其成功的“秘诀”却属偶然：她那天碰巧穿了一身与该公司副总经理（亦是主考官）相同的套装。正是这套相同的服装给主考留下了深刻印象，使之相信了这位大学生是有能力的。

当然，我们不可能都去揣摩他人在各方面的偏好，以等待那

种偶然机遇的出现，但是我们又确有必要发展自己的兴趣爱好，培养自己的审美观，使自己在做人和生活方面比较充实和丰满，这样我们才会在更多、更广的方面与他人产生共同语言。从而使较少的偶然变成诸多的必然。

3. *双方在学习、工作上的共同点：* 例如双方都是在校大学生或者都是在职攻读学位，双方具有同样的职业，都是律师或者同在卫生系统工作等等，这些都会形成不言而喻的认同感。我们每个人都具有多重身份，比如一个医学院的学生，他既是在校学生，又处于卫生系统，同时还在学习医药专业，那么他就可以从这三个方面去和至少是三类人进行认同。这方面的认同通常发生在与他人最初接触的时候，如果能够很好利用，则可以使后面的谈话处于“自己人”的气氛之中。

4. *双方共同认识的某些人可以视为认同的媒介。* 在我们与生人交往时，如果我们能够提及对方也熟悉的某个人，同样可以起到认同的作用，虽然对方与我们并不熟悉，但是因为双方都认识同一个人，那么这个不在场的人就把在场的两个生人串联起来，正如俗话所说“朋友的朋友也就是自己的朋友”。于是，交流更加和睦，说服工作也比较容易进行了。

总而言之，我们应该培养自己的认同意识，使自己能够在任何情况下都能找到与他人的相同、相似之处，这样我们的说服力和影响力就会得到很大的提高。

五、在他人眼前构造生动的画面
——以事实来说话

我们在陈述自己的观点时，对方主要是运用其听觉和思维来理解我们的意图，当然对方的视觉也会注意我们的身体语言，如果我们能够举出充分的事实例证，就可以在他人眼前构造出生动的画面，这不仅可以使他人更加关注我们所讲的话，更可以使自

己的观点得到强有力的支持。因为事实永远胜于雄辩。

我们先来分析自己的经验：当看到某一种保健品的介绍文章时，作为非专业人士的普通消费者，我们是关心其对身体的作用机理，还是更注重其他消费者使用以后的现身说法？当一个成功者向我们展示其经验时，我们是喜欢听那些名言哲理，还是更关心他如何走出困境的具体做法？当我们倾听一门理论课程时，能够吸引我们注意力的是那些烦琐的推理论证，还是理论在现实中的运用？在一般情况下，人们都会选择后者。由此我们可以反观自己作为一个说服者，要想对他人产生影响，使他人接受我们的观念或者劝解，就必须依托事实的力量。

与前面所讲的增强说服力的方法相比，举出具体例证具有更为实质的意义，因为它不是从侧面、从无形中降低说服的难度，而是直接参与说服，构成我们话语的重要组成部分。在说服中，如果把道理、原则比作人体结构中的骨架，那么，具体的事实、例证就是血肉，骨架虽然是支撑，但是没有血肉，它也是干枯、没有生命力的。

㈠ 具体例证在说服中的作用

1. *以真实可信的事例支持自己的观点和主张*

例如，当我们力图鼓励身患癌症的人同疾病做斗争时，固然也可以对其讲解病人的积极心理对疗效的有利影响，但是更为重要的是告知对方，我们曾经见到过哪些类似的病人战胜了病魔，至今仍生存得很好。在实践中，经常会有这样的事情：我们费尽口舌去劝说一个人，但是他固执己见，而偶然发生的一件事却会令他根本转变态度。

例 1. 一位推销员用了两天时间向制造公司的总电机师推销一种安全开关，正在他绞尽脑汁时，发生了该公司一名雇员在没有遮蔽的开关上触电身亡的不幸事件，于是该推销员当天就收到了大笔的订单。

例 2．在电视剧《白衣天使》中有一段情节：玛尔塔医生所工作的那家医院将被地区卫生管理部门取消，玛尔塔医生多次找到医院的负责人，希望他为了这一地区病人的需要去据理力争，该负责人没有接受，但是一位因车祸被送来急救的病人终于使他明白了这家医院存在的意义……

从以上事例我们可以看到事实有着多么强大的说服力。当然，我们不可能期望，在每个难于突破的关口，都会发生有利于说服的事件，尤其是那些事件常常伴有他人的牺牲，但是我们却可以关注、利用已有的事件和教训去感染对方，使之受到影响并且有所借鉴。

2．*有助于别人理解你的观点且难以忘怀*

黛博拉·本顿在《狮子不必咆哮》一书中，谈到了对某顾客服务网总裁戴夫·范宁先生的采访，他本来可以介绍自己是一位意志坚强、目标明确、埋头苦干的人，但他却以一种令人深刻难忘又可信的方式进行了自我介绍：

在他接近 16 岁时，他急切地期待着能够开车的日子，父亲告知他必须同时具备驾照、汽车和保险时才有可能。于是他一个个地去实现，当他看中一辆车而店主不同意对未成年人分期付款时，便与之谈判：我每星期付你 20 元现金，你为我保留这辆车，直到我付完为止。然后他用打工赚来的钱买下车，考了驾照，在继续打工挣钱买保险的 6 个星期里，他只是坐在车里听音乐或者是擦洗汽车，直至达到目标为止。

这个故事使黛博拉印象深刻，她时常会想起这个坚持不懈的人和他的故事。它给我们的启示是：如果我们希望自己的话语能够深入人心，就不仅要启迪他人的心智，还要打开他的视野，使对方能够看到一幅生动的画面，从而使我们的思想变得容易理解和接受。

3．*使我们的言谈生动有趣*

这在教学、演讲、报告等较为长时间的发言中尤为重要。我们如果希望自己的发言能够被他人所接受，首先要让他人认真地听取我们的讲话，但是如果我们说得过于枯燥无味，只有抽象的理论，一般性的原则、概念或者是干巴巴的说教等，别人就会丧失倾听的兴趣，无论你的信息、观点多么重要，对方都不再接收了。我们在有关倾听的章节中曾经谈到，人们在潜意识中有一种娱乐需求，即希望自己听到的话语是生动有趣的。而我们要想使自己的讲解生动有趣，就必须运用具体形象的事例和故事。当我们把一幅有着活生生的人物和情节的画面展示出来时，对方就很容易被吸引，并在无形中逐渐地接受了我们的观点和计划。

4. *让对方从事实中得到启发和结论*

真正优秀的说服者不需要磨破嘴皮，也不应该把话说尽，而应该让说服的对象参与到讨论中来，当他们自己有所感悟和觉醒时，其转变和行动的力度将会更大。让事实说话就会起到这样的作用。例如我们在法律课程的讲解中，每一个案例都会对学生有所启发，使他们得出“法律距离我们并不遥远”、“犯罪行为也可能在无意中发生”、“在日常消费中，要善于保护自己的合法权力”等等。这些结论和体会，不是我们讲多少法律条文所能够赋予的，只有一个个触目惊心的真实案例才能够激发学生的思考，而当他们具备这样一些基本的法律意识之后，就会进一步学法、用法、守法。这样就从根本上实现了我们的教学目的。

（二）怎样才能做到“胸中有故事”

1. *积累自己的生活经历*

在所有有影响的事例中，我们自己的亲身经历是最有说服力的，也是对方最可能产生兴趣的。因为站在说服对象面前的人比其他任何人都来得更加真实和具体。许多人说话之所以没有份量，是因为他们自己缺乏实践或者是对实践的总结。马克思曾经说过：思想永远都是被意识到了的现实。我们认为，一个人的思

想力度当然和其生活经历有关，如果其生活经历过于简单，或者只是走过路过却没有看过，那么，他的思想就得不到提炼和升华。因此，我们学会积累和总结自己的生活经历对于说服是有双重意义的。

2. *从他人的经历中觅取*

我们自己生活的时空是有限的，因此我们必须关注社会生活，关注他人的实践，并且善于从书本中搜集逸闻趣事，以充实我们的思想宝库，使之成为随时可以取用的资源。

无论是讲述我们自己的经历，还是利用他人的实践，在说服过程中，我们都要清晰地描述遇到了哪些情况，采取了怎样的行动以及最后的结果是什么等等基本要素，并且尽可能把事情讲到点上——贴近我们希望对方接受的观点和建议等方面。

六、为了爱您的女儿，请每天按时吃药
——运用情感去打动对方

张同学的母亲患有上呼吸道慢性炎症，因为症状不太严重且病程较长，病人反而不太在意了，该吃的药总是忘记服用。学医的女儿认真地研究了这种病的机理和危害后果，回家后详细地讲给母亲听，开始还有点效果，几天以后母亲又一如既往地不吃药了，每次提醒她，反而让她很不耐烦。有什么办法既能促使她自觉服药又不会感到厌烦呢？张同学想到了以情动人的办法，她在桌边墙壁上写了卡片：“亲爱的妈妈，请您一看到它就吃一片药，为了爱您的女儿！”卡片下方的桌上摆着母亲需用的药盒。结果可想而知，没有一个母亲不会为女儿的真情所打动。

在说服过程中，有时候激发对方的感情比激起对方的理性思考更为有效。因为人毕竟是有情感的动物，人们的行为并不都是理性思考的结果，人们时常也会有感情用事的时候。我们这里所讲的动之以情，并非是使对方绕过理性、头脑发热地做出某种行

为，而是运用情感的感染力，使他人内心受到触动和影响。这种方法特别适合于在公众场合的演讲、动员、法庭辩论、为自己或所在集体争取选票等活动，同时也适用于比较固执、难以说服的对象。我们来举两个例子：

例 1．大家都看过精彩的国际华语大专辩论比赛，优秀的辩手不仅思维敏捷、妙语连珠，而且激情澎湃，善于调动观众和评委的情感，例如在一场关于“人的聪明才智是不是天生的”辩论中，反方一位辩手说道：“我们今天之所以能够坐在这里与对方辩友进行辩论，是无数人辛勤努力的结果，我们怎么能忘记付出了很多心血的教练、还有那些默默无闻的陪练队员呢……”随着电视镜头的推进，我们看到了指导教练和陪练队员激动的表情，场上想起长时间热烈的掌声。这种念及师恩、不忘幕后队友的真情也感染了评委。结果可想而知，反方取得了本场比赛的胜利。

例 2．2003 年中央电视台某一期《今日说法》的主题是“司法文明”问题。片中有这样一个案例：逃亡 10 个月的犯罪嫌疑人杨某被抓获了，但是他拒不承认自己犯下的罪行，刑警开始谈到他刚刚去世的母亲，杨某突然提出要去参加母亲的葬礼。考虑到“再送母亲一程”系人之常情，刑警同意他不戴诫具去参加葬礼且陪同前往的刑警亦着便衣，开阔的墓地和有利的时机也曾诱惑杨某逃跑，但是他最后回到了看守所，并且交待了自己的全部罪行，他说：人心都是肉长的，他们这样对我毕竟太感动人了……

从事例 2 我们可以看到，情感对人心的影响是巨大的，即使是作恶多端的人，也有可能为某种人情、亲情所打动。尤其是在当今社会，人们表面上终日为利益而奔忙，但是内心深处仍有对于真情的渴望，如果我们在说服中善于以情动人，就可以收到良好的效果。

运用这种方法的要旨是找到那些能够打动人心的事件、细

节，以富于情感的声调、语气和节奏真挚地表达出来，在这方面，我们可以注意观摩优秀的影视文艺作品或者是有关电视访谈节目，并且在自身的实践中不断总结提高。

七、有人患了肺癌，从发现到死亡只有 3 个月啊——告知可能产生的不良后果

大人在哄小孩睡觉的时候，有时会用吓唬他的方法：快睡吧，不然大灰狼会把你叼走的。成年人之间，也时常会用带有“威胁”性质的口吻警告对方，“这里不能停车，赶快开走，否则后果自负”。在劝家人戒烟的同学中，有人就以我在课堂上说过的真实事例告诫父亲：“我们老师的朋友还很年轻就得了肺癌，而且从发现到死亡只有三个月，临终前还憋得非常难受……”这种方法也可以说是一种善意“威胁”法。

有些人在说服中常常向对方强调：“听我的没错”，“这样做当然是有好处的”，但是这只是你的看法，对方不一定认同，即使运用我们前边所讲过的方法，引起了对方的需要，他也可能不马上行动。假如我们换一个角度，不是从正面告诉对方，采纳我们的建议是多么正确的选择，而是从反面告知他，坚持原来的想法或者做法会产生哪些不利的后果，即使他还没有对我们的建议真正感到心悦诚服，但是可能面临或者要承担的不良结局使之更加不愿接受甚至有些惧怕，由此而生的某种“绝望”感使他意识到，接受我们的意见只能是目前惟一的选择了。我们来举例说明：

例 1. 卡耐基曾经租用纽约某个饭店的舞厅办讲习班。但是在某一个季度课程开始以前，他突然接到需要支付高于原来三倍租金的通知。卡耐基找到饭店经理说，我理解你有责任提高饭店的收入，但是我们现在来看一看坚持提高租金的利弊：

利：把舞厅空下来，有租给别人开舞会的好处，比租给别人

当课堂收入要多；

弊；不但不能提高收入，反而会使收入下降甚至一点收入也没有，因为我无法支付租金，被逼到别的地方去开课……

饭店经理当然知道，所谓的利并非是现实可得的东西，而是一个待定的未知数，但是弊即刻就可以发生，原本想提高的收入，会因为卡耐基这个客户的离去变为零收入，于是他放弃了原来的打算，仅将租金提高了50%。

例2. 有一对年轻夫妻，丈夫多次劝说妻子戒烟，从影响下一代到影响美容，费尽了口舌，但是经常熬夜爬格子的妻子总是表面接受，实际难改。某日，两人在户外看到一对正晒太阳的老夫妻，老先生健壮结实，精神焕发，坐在台阶上抽烟的老太太则形容憔悴，且不时发出剧烈的阵咳，年轻的丈夫不失时机地说："你看，那就是未来的咱们俩，一个健康老头和一个病病歪歪的老太。我真是很为你的健康担心，许多人都是年轻时任由自己的不好习惯，到老年就要饱尝苦果了。"此情此景以及丈夫的苦口婆心，终于使妻子痛下决心：为了长远的幸福和健康，一定要戒烟。

通过上述两例，我们可以看到善意"威胁"的方法在说服他人改变原有的打算和行为方面具有良好的效果。之所以如此，是因为这种方法有助于拓展视野，使人能够从事物的其它方面或者更深的层次上去思考问题。当我们启迪对方的"绝望感"时，可以有虚有实，实者如例1，是将眼前可能出现的不良状况揭示出来，这对于比较紧急的事件或者是还不善于理性思考的小孩尤为适用；虚者如例2，是将较为长远才会产生的不利后果描述出来，使对方有所警醒并经过深思后重新做出判断和选择。

我们在运用"善意"威胁的方法时应注意两点：第一，一定是出于善良的动机和愿望，不应包含恶意的威胁和恐吓，两者的区别点在于，我们说服对方接受的结果是否损害他人的利益而只

对自己有利；第二，在说服过程中应有具体详实的分析，如果我们只是笼统、概括地下结论例如“你要是拒绝吃药，病情会恶化的”或者是渲染一些偶然的因素，也会让对方感到言过其实，因而降低我们的说服力。

八、让对方多说“是”

有一位销售专家说：我费了很多年时间，才懂得争辩最不合算。从别人的观点看事物，设法让人多说“是”字，才最有利。应该说这种方法不仅对于产品销售是极为重要的，对于其他方面的说服也是有意义的。我们都有这样的体会：当我们某一项建议、要求遭到拒绝后，如果我们试图进行第二次说服，就要花费超出第一次的努力，因为我们首先需要攻破他人已经说出的“不”字，然后才能考虑使之接受的问题。因此我们有必要在开始说服时，尽可能让对方多说“是”，少让对方说：“不”。

心理学的研究发现，当人说“是”的时候，其身心趋于肯定并且呈开放状态；当人说“不”的时候，其身心则处于收敛和拒绝状态。心理学家欧弗斯特认为，一个“不”字的反应是最难克服的障碍，即使他错了，人格尊严也会驱使他坚持到底。这就要求我们在说服之前，对可能遇到的阻碍有所准备，尽量把他人的反对意见“扼杀”在摇篮中；而在说服过程中只有多从他人的角度和观点谈论问题，才能使对方多说“是”。此外，美国著名学者霍华提出了让别人说“是”的30条指南，其中大部分内容在我们前面所讲的七种方法中有所涉及，这里我们再把有关要点摘引概括如下：

尽量以简单明了的方式说明你的要求；

照顾对方的情绪；

以充满信心的态度去说服对方；

找出引起对方注目的话题，并使之继续关注；

让对方感到，你非常感谢他的协助。如果对方遇到困难，你会努力帮助他解决；

真挚地说出自己的希望；

向对方反复说明，他的协助对你是多么的重要；

不要以高压的手段强迫对方；

表现出亲切的态度；

要掌握对方的好奇心；

让对方了解你，并非是取，而是在给；

让对方自由发表意见；

向对方证明，为什么赞成你是最好的决定；

让对方知道，你只要在他身旁，便会感到快乐。

思考与练习

1．在校大学生小王曾多次运用自己所学的医学知识劝说其父戒烟，但是始终未见成效，后来她对父亲说，“如果您不注意自己的身体，万一得了什么重病，我和妈妈怎么办？”父亲开始有所触动，你知道是为什么吗？

2．一位产妇在出院几天后即因腹部剧痛而回医院治疗，在产科是否对病人此次“二进宫”负有责任以及相应的收费问题上，医患双方产生了较大冲突。受病人之托，马律师与院方进行了交涉，并使问题得以圆满解决。她主要谈了以下的内容：

我也曾经在卫生系统工作过，跟咱们医院也是一家人，虽然现在是受病人的委托，但是不愿意打“自己人”的官司。虽然医院不怕病人告到法院，但是毕竟得有专人去应付出庭以及可能的媒体报道等事项，这些事总归是比较麻烦的。再说病人的心理也可以理解，你我都是女人，如果是咱们生下孩子几天，就不得不把吃奶的孩子扔在家里，回到医院受这份痛苦，我们会怎么做呢？……

请分析马律师在上述谈话中，运用了哪些说服技巧？

3. 在你生活的校园中，你是否注意过如下的提示：

电话机旁：请留给别人一分钟！OK?!

电视机旁：请爱护我们的电视！

卫生间内：请把家里的习惯带到这里来！等等

你是否按照这些提示去做了，为什么？

4. 某省电视台法制节目播出了一个案例：在一伙歹徒绑架人质的现场，近千名警察为了人质的安全而不能贸然行动，在警匪僵持的关头，该市公安局宣传科副科长只身前往，与歹徒展开谈判，最终说服绑匪放了人质。你知道这位智勇双全的副科长是怎样成功说服的吗？

5. 你在日常与人接触中，是否具有认同意识，通常是从哪些方面去认同的？

6. 你能否从以往的生活经历中，提取 5 ~ 10 个有意义的故事？你能否在一周之内，找到 5 个有说服力的事件？

7. 在《千年巡拜——余秋雨日记》中，作者记叙了在某伊斯兰文化国家因为随行女士戴头巾的问题而与有关人员产生的分歧。在与他国文化专员的交流中，作者写道：最后，我把手按在他的手上，推心置腹地谈了一段话。我说："如实相告，我在前几天的日记里还专门写到要尊重你们的民族服饰文化，对伊斯兰的宗教文化之美，我也推崇备至。你已经听到，我在伊斯法罕的大街上对着电视摄像机讲了那么长篇的话来分析清真寺的建筑美学，这一切至少说明我是你们真诚的朋友，但是我想告诉你这么一个事实，也是被中国这二十年的改革开放证明了的事实，一个民族要真正获得尊严，必须大踏步地谋求社会发展，而在现代谋求社会发展，不能拒绝与外部世界交流和对话，如果在服饰这样的问题上对外国人限制重重，国际投资如何进入？国际交流如何进行？……"他看着我，没有说什么，紧紧地握着我的手。

请分析余秋雨先生的上述文字在说服技巧方面对你有哪些启发？

8．**你是否参加过演讲比赛或者听过他人的演讲，你认为好的演讲应该具备哪些要素？**

9．**怎样理解善意的“威胁”？通常你会在哪些场合使用这种方法？**

10．**在说服中，为什么要让对方多说“是”？在美国学者霍华提出的若干条指南中，你认为哪些最为重要和有效？**

第七章　传递否定信息的沟通
——说“不”的艺术

在和他人的沟通过程中，我们向对方发出的信息有很多是具有否定性质的，例如对他人见解的不予认同，对他人建议的不予采纳，对他人要求的无法满足等等，其中最难做到的是对他人要求的不予满足。因为对于思想意识方面的争论、冲突比较容易让人接受，这方面的否定信息比较抽象，离现实利益有一定的距离，而对他人的具体要求就可能涉及到眼前较为实际的利益，因此可能会影响到双方关系的正常发展。如何在传递否定的信息同时还能做到双赢呢？这就需要研究拒绝的艺术。

广义的拒绝包括推辞、回避、否定以及不同意见的表达，概括起来就是对他人说“不”。

在这一章，我们要探讨如何对他人说出“不”字。在日常的生活经验中，我们说“不”的几率是否要超过“是”和“可以”呢？答案是不能肯定的。尽管我们在很多情况下应该说“不”，但是由于种种原因，最后还是违背了自己本来的意愿。比如我们去商店购物，不买的东西肯定超过要买的东西，但是我们时常会买下并不需要、也不想买的东西，因为我们难以拒绝售货员的热情；又比如同事、朋友托我们帮助做某一件事情，而这件事是我们的精力、能力所难以达到的，但是碍于情面，我们却不得不努力为之，尽管结果并非皆大欢喜。如果仅仅是违背了我们个人的意愿，那还有情可原，因为毕竟无碍大局，但是如果我们违背了应该坚守的价值与原则，就可能铸成大错。因此，在很多场合下说“不”是必须的。对于一个有着广泛交往同时又有一定时空局

限性的现代人来讲，拒绝应是一项必备的本领。

第一节　都是拒绝惹的祸

——与拒绝有关的几个问题

在学生的学习总结中，有人摘引了这样一件事："一个公司的推销员到一位编辑的办公室来兜生意，整整谈了一上午，该编辑始终用一个'不'字来拒绝，结果那位推销员只好怏怏地退出了。几天之后，有同事来告诉这位编辑，外面有个年轻人在口口声声地败坏他的名声，编辑很奇怪，因为在工作中和工作之外他都未曾与人结怨。直到同事说那个年轻人下巴上有颗痣，这才恍然大悟，原来是那天被他拒绝的推销员。"拒绝一个生人都会招致这样的结果，那么对于熟人呢？

2003 年 10 月从报上看到这样一起命案，一青年来找干妈借 200 元钱，干妈知道他一向不务正业甚至还吸毒，遂拒绝了他。他觉得干妈太不给自己面子，二人在争执中青年杀死了干妈。在侦破这起案件之后，警方提示市民，在遇到这类案件时，当事人一方最好不用正面拒绝的方法，可以采用部分满足的方式，避免刺激对方产生激烈的情绪。因为遭到拒绝而伤害他人的事件绝非罕见，以我们自身而论，当我们满怀希望地请求他人时，如果遭到冷遇，有时也会向那个推销员那样产生一些怨恨情绪。将心比心，拒绝的确是个难题。

我们在前面曾经用了一个章节来讨论说服的问题，当我们遇到困难问题时，如果运用了那些说服技巧，就可能有很高的成功率。但是我们现在又来讨论拒绝的艺术，是否会出现"以子之矛，攻子之盾"的情形呢？说服与拒绝有怎样的关系？阻碍人们拒绝的原因有哪些？这些问题是我们在研讨拒绝的艺术之前首先应该加以解决的。

一、需要说“不”的场合

沟通是最大限度地实现人们情感与思想的联系的过程，在这个复杂的过程中，我们不可能永远趋同于他人，我们还有自己的价值和准则，有时我们需要表达不同的意见，有时需要拒绝他人的要求；无论从做人还是从沟通的目的出发，我们都主张抓住与他人接触的机会，得帮人处且帮人。但是我们也不可能不顾自己的本职，终日为他人的大事、小事而疲于奔命。以下情形尤其需要发出否定的信息：

1．与我们的人生观、价值观相距甚远的意见和要求；

2．他人希望我们在自己的职务权限内给予某种便利，而这样做有可能违反职业道德或者有关规定时；

3．他人的要求虽然合理，但是由于自身的时间、精力、能力等等限制使我们力所不能及时；

4．他人的劝导例如销售人员的推销与我们的需求不相吻合时；等等。

应该说，在工作场合，我们每一个人，无论你是不是领导者，在你自己的工作范围内，都负有一定的管理职责，有管理，就有管理的规则，那么，你就难免遇到不遵守或者想要突破规则的人；在生活中，我们亦有自己的偏好和准则，即使对于身边最亲近的人，我们也不可能事事言听计从。因此，拒绝随时都可能发生。

二、拒绝与说服的关系

我们先看一个实例。在某医院心内科病房，一位初见疗效的心梗病人向护士提出，想到外面去转一转，但根据医嘱他是不能离开病房的。病人说如果不出去走一走，午饭都消化不了。护士没有简单地答以“不行”，而是耐心地劝解：“您吃了这么多东西

是不好消化，但是不一定非要走出医院才能达到消化的目的呀，您可以在病房附近的楼道走一走嘛！再说，我们不让您出去也是为您着想，您现在看上去是痊愈了，但是医生肯定认为还有潜在的危险，万一走出医院后发生意外，我们怎么为您及时治疗呢？”这番话使原本不高兴的病人笑了：“好吧，听你的。”

在此例中，我们看到了一个优秀的护士是如何拒绝病人的，她不仅运用了拒绝的技巧，而且运用“引起他人的需要”、“善意的威胁”方法进行了说服，既坚持遵守了医嘱，又使病人心服口服。这表明，拒绝与说服是有紧密联系的。在很多场合下，如果我们希望达到有效拒绝的目的即使他人彻底放弃原有打算，就必须辅之以必要的说服；而在许多说服的场合，我们力图使他人接受我们的想法和意愿，这实质上也就是改变他人即否定其原来的愿望和做法。在某种意义上说，拒绝也是一种影响。如果我们希望全面提高自己的影响能力，那就必须掌握拒绝的艺术。

三、说“不”真的很难

与批评相比，拒绝并不意味着他人一定错误，且常常是由于我们的原因无法满足他人，但是拒绝可能会产生与批评同样的后果：使他人自尊受到伤害，引发矛盾、冲突，甚至拒绝还有可能出现超过批评的不良后果。例如恋爱的青年男女间一方会因为另一方的拒绝、单位领导也会因为对下属职工的某项要求的拒绝而引发愤恨继而导致恶性事件的发生。之所以会出现这样的后果，是因为拒绝不仅仅可能损害对方的自尊，同时也可能使对方的某一现实要求不能得到实现。这种双重的挫折往往比批评（只是损害自尊）更加令人难以承受。因此，我们往往在需要拒绝的事情面前感到左右为难：

第一，我们担心会影响双方的关系，尤其对亲朋好友的请托，推辞的话语更加说不出口，行动上亦不得不努力为之，一些

人犯了错误甚至违反法律就是这种心理作祟的结果；

第二，害怕得罪他人。这主要表现在不同意见的发表方面，因为害怕对方产生不满或者嫉恨，索性也不表达自己的不同看法了；

第三，不好意思拒绝。因为对方过于周到、热情等等原因，使我们感到某种于心不忍，例如在商场购物因为导购小姐的热情服务使我们“盛情难却”等等。

总之，阻碍我们拒绝的核心因素是怕伤害他人的自尊与情感。但是正如我们在本章开始所谈到的，在许多场合说“不”却是必须的。那么，有没有办法使我们既可以顺利地拒绝对方又能维护好原有的关系呢？答案是肯定的。应该说，拒绝并不意味着人际链条的中断，相反，它应该成为进一步交往的契机，至少也保留在原来的沟通水平上而不会后退。当然要做到这一点，就必须掌握拒绝的艺术。

思考与练习

1．拒绝与说服、批评有什么不同？三者之间有何联系？

2．你通常是否对他人有求必应？这样做是你心甘情愿的吗？结果能够让对方满意吗？

3．你认为应当拒绝的事项有哪些？

4．拒绝的难点是什么？

第二节　买卖不成情义在
——拒绝的艺术

“买卖不成情义在”是中国的一句老话，在现实生活中，人们对它的运用已经不局限于商业上的买卖关系，在许多需要双方合作的场合，当最终没有达成某种共同意向而使合作流产时，人

们也会用这样一句老话表示朋友关系的存在。这种视情义高于利益的精神也应该是我们运用拒绝艺术所要达成的目标，当被拒绝的他人能够产生买卖不成情义在的感触时，我们就成功地传递了否定性的信息。此时的成功意味着这样的双赢：我们维护了自己的需要，对方亦获得了尊重或者启迪。

在具体研讨拒绝的技巧之前，我们需要把握一个基本原则，这就是为人的真诚与友善。我们反对那种运用技巧敷衍愚弄他人的做法，而主张理解、尊重他人，在拒绝的过程中，既坚持了自己的准则，同时又给他人以适度的教育、影响或者满足，继而使我们与他人的关系得以健康的发展。

一、总理怎样拒绝豪宴
——暗示法

从报上看到一篇文章，谈到了中国几位高级领导人在深入基层调查时，对当地政府摆下的奢华宴席的几种拒绝方式。第一位领导人直接用语言予以否定，他尖锐地批评了这种做法败坏了党风；第二位是周恩来总理，他在宴会之后用自己的钱付了账；第三位是朱镕基总理，他没有说什么，而是带着自己的工作人员走向另外的餐桌，请人端上简单的工作餐。这几位领导人是用不同的方式拒绝了豪宴。其中朱总理就是以暗示方式表达了否定的信息。

暗示拒绝法是指通过身体姿态、动作、行为等等非言语的信息传递拒绝的意图，目的是使对方免受直接拒绝的语言刺激，而能够从我们的举止上发现某种否定的味道，从而收回或者终止原来的要求。日本心理学家石川弘义提出了许多暗示拒绝的方法，我们重点介绍以下几种：

1. *倾斜身体与对方交谈*

一些人类学家和心理学家的研究发现：当人们从事宗教活动

或者面对圣者时，往往采取例如合掌等等左右对称的姿态；而当人们对他人有所轻视或者意欲拒绝时，则会表现出非对称的身体姿态，例如“倾斜身体”等等。因此，在我们与他人面对面进行交谈的过程中，当对方提出一项比较困难的问题或者要求时，我们即可以倾斜身体表达“否定”，这里的倾斜身体说的是“我对此事不感兴趣”，“这件事还是免谈吧”等等。这就有效地避免了直接用语言表达这些意思而使对方感到的尴尬。

2. *通过表示身体状态不佳的动作暗示拒绝*

通常人们在身体感到疲倦时会做出转动脖颈，按揉眼睑、太阳穴等动作，这些行为本意是消除身体的倦怠、整理精神，同时也蕴含着某种否定的信息：你的言谈使我感到疲惫，真希望你早些停止，让我能休息一下。我们来看一个国外的案例：

在一对结婚多年的夫妻之间出现了裂痕，妻子提出离婚，丈夫力图劝说其回心转意，妻子虽然去意坚决，但希望他能自己明白事情已无可挽回，于是她一边听着丈夫的唠叨，一边用食指和拇指按压双眉下凹陷的部位。这是外国人疲倦时常做的动作。丈夫见此便停了下来，妻子说，对不起，没有什么。在接下来的单方发言中，妻子多次重复上述动作，最终使丈夫放弃了努力。

在这一实例中，我们看到妻子并未使用拒绝的语言，但其不断做出的表示身体疲倦的动作使丈夫明白了妻子的回绝。此种方法与第一种“倾斜身体”的方法相比，更加具有生理的、本能的意味，暗示的效果似乎略强一些。

3. *中断微笑*

我们在与人交往过程中，如果希望表达亲近与友好，双方应该是面带微笑的。但是此时对方突然提出一个让人为难甚至难堪的问题，另一方就可能中断微笑。这种表情的变化向对方传达着这样的信息：“你提出的问题不合时宜”、“这使我不高兴”、“这件事太困难了”等等。这些信息也许不一定马上能够为对方所领

悟，但是表情上的前后反差会令对方感到某种紧张、不安，他感到再说下去可能招致拒绝，于是就会终止继续提问或要求。

4. *用沉默表示否定*

我们都曾有过这样的经历：当别人问及一个不好回答或者我们不愿回答的问题时，我们可以一笑置之，对方当然就会明白，这是以不表态的方式拒绝回答。在相互交谈中，沉默的用途是多方面的，有时是为了休息，有时是为了等待对方的发言，而更多时候是为了思考和暗示拒绝。如果我们发现对方陷入较长时间的沉默时，我们就可以根据刚才的话题判断出对方或者是在思考，或者是在考虑如何拒绝我们的要求。反过来，当我们准备拒绝他人时，亦可用此法暗示之。

此外，还可以如朱镕基总理那样以一种具体行为表示拒绝，这适用于他人已经做出的某一个具体行为。对于交谈中发生的某些请求，还可以做出如下的动作：将双手交叉在胸前以表示对其要求不予接受；将目光转移而不再注视对方或者摆弄身边的一些小物品以暗示对其要求缺乏兴趣；不碰触对方赠送的物品以示谢绝；等等。当然，我们在运用这些身体姿态表达拒绝时，应该注意把握好分寸，因为其中有些动作姿态是不合乎交往礼仪要求的，所以要分清时间、场合、对象，不便使用时还应考虑运用其它的拒绝方法。

二、我们将按照法律予以解决
——含蓄法

在一次新闻发布会上，当外国记者问及该国一些人进入某国驻华使馆，中方将怎样处理这件事时，朱镕基总理回答说："中国的外交部门已经跟有关大使馆进行了协商，达成了协议，将按照法律予以解决，请你稍微等一等，也许很快就解决了。"在这里，朱总理就没有回答记者关于"怎样解决"的问题，只是说

“会得到解决”，这种回答方式就是一种用笼统、含糊的语言拒绝了具体问题的回答。

大家都知道，拒绝的难点之一在于，对方的自尊心可能受到伤害。与批评不同的是，对方并非觉得自己“掉价”，而是认为拒绝方不给自己“面子”。在很多情况下，问题的关键不在于拒绝的内容本身，而是要考虑到对方的自尊心。如果我们在拒绝时能够顾及他人的“面子”，尽可能减少他人的尴尬、难堪，就会使对方顺畅地接受拒绝。含蓄拒绝法的要点就是避免使用直接拒绝的语言，而用比较含蓄的方式让对方感到我们对其请求的难以满足。

㈠ 给予笼统的答复

人们在提出自己的要求时总是明确、具体的，如果我们也给予明确具体的拒绝就是“不行”，可能还会使请求者感到自己没有能力或者是要求过分。所谓笼统的拒绝是运用比较概括或者抽象的语言，使对方既能明了我们拒绝的意图，又不涉及其人品和能力。我们来看一个实例：

某广告公司招聘一个职位，大学毕业生小李带着自己的美术作品前来应聘，人事经理对小李进行一番考察后，感到不甚理想，便对小李说：“我不太能够看懂你的作品，还是回去画一些我能看懂的画来吧！”小李自然明白了该经理的意思，于是又到别的公司去应聘了。

在这一例中，人事经理“能够看懂的作品”本身就是不确切的，小李并不了解其兴趣爱好，如何能画出投其所好的作品呢？显然，这是一个不能录用的信号。但是这种拒绝并未让小李感到失落，因为人事经理并未对自己的能力给予否定，只是不合这个公司的要求罢了，小李当然有信心找到一个能够看懂自己作品的单位。由此可见，这种拒绝方法对于保护年轻人的积极性是有益的。

（二）使用模棱两可的句式

这种方法主要适用于那些暂时无法决定取舍的事项。有关专家建议我们，在人际交往中遇到较为困难、举棋不定的问题时，最好的办法就是不要轻易答应对方，也不要立即拒绝，可以使用不定状态的模糊语言，例如“这件事让我考虑一下”，“对于你的求职，我们还需要统筹研究后再做决定”，“您的建议很好，具体能否实施，还有待商量”，等等。

这种方式既未明确表示接受，也未明确表示拒绝。即使最终没有满足对方的意愿，亦没有伤害其自尊，因为他会感到自己的要求是被人思考研究过的，并非不当回事地随口拒绝掉。另一方面，也为我们可能接受对方留有余地。因为如果我们在拒绝之后又返身去吃回头草，则需要克服一些因为前面的拒绝而产生的障碍。因此，无论从尊重他人还是从自己交往的便利来讲，学会使用模棱两可的语言都是必要的。

（三）将问题不断抽象化

在 2002 年“两会”之后的新闻发布会上，当有记者问朱镕基总理：“快要选举副总理了，温家宝很能干，被众人看好，你会支持他吗？”面对这样一个突兀敏感的问题，朱总理首先说“中国政府是个自由民主的政府，以后会越来越民主”，这个回答就避开了是与非，而是把问题抽象化了：将一个对具体人的看法抽象至政治的民主化问题上来，从而巧妙地拒绝了记者的问题。

将问题不断抽象化的方法不仅可以用于敏感问题的回答，亦适用于对具体要求的拒绝。该方法是以主动的态度引导对方进行一番从具体到抽象问题的讨论，从而达到含蓄地拒绝对方的目的。当我们发现对方的请求难以用具体的话语来拒绝或者是没有什么确切的理由时，就可以把问题抽象化。我们以年轻人最常遇到的恋爱择友问题为例：

小李（男）：我觉得你各方面都很优秀，希望你能做我的女

朋友！

小刘（女）：我想知道你选择女朋友的标准是什么？

小李：当然首先是漂亮了。

小刘：可是我觉得自己并不算漂亮。你认为漂亮和美丽是一回事吗？

小李：当然不同。漂亮主要在外表，美丽还需要气质和修养。

小刘：我觉得修养是一种内在的美，而气质可以说是内在美的外在显现。你认为现代女性应该具有怎样的气质和修养呢？

……

在上述对话中，从对一个具体人的好感谈到了现代女性，从个人选择标准谈到了气质、修养、美丽、漂亮等等一般概念，在抽象话题的讨论过程中，小刘含蓄地把自己拒绝的信息传递给了小李。

把问题不断抽象化的方法之所以能够达到含蓄拒绝的目的，根据一些语义学家的分析，是因为具体问题越是抽象到其层次的上方，就越加模糊，形成某种烟幕或者迷雾，遮盖了原来那些具体的请求，对方也可能在陷入抽象问题的迷雾时毫无知觉地被拒绝了。即使对方偶然从抽象话题中醒悟过来，也会明白我们真实的意思所在了。

三、将拒绝的原因从自身转向其他

转换拒绝是将拒绝的原因转向其他有关的人和事物上，或者利用与话题内容相邻以及内在逻辑的联系进行转移，从而使对方不失自尊地接受我们的拒绝。具体方法又可分为以下几种：

（一）在表示肯定之后说“不”

这种方法也可以概括为“是，不过……”的句式。国外有的消费者团体为了避免消费者因为难以拒绝而不得已买下商品，发

行了一些指导消费者如何拒绝的手册。其中谈到“是，不过”句式在拒绝中最为有效。因为开始说“是”，即承认了对方商品的价值、特色、信誉等等，继而再以“不过，家中已有同类产品”或者经济的、个人偏好等等原因进行拒绝，这样就可以避免销售人员进一步的说服与劝导。如果我们开始就说自己不需要或者是不喜欢这件商品，对方一定还会绞尽脑汁讲解它是如何如何好。

从心理学的角度来讲，人们对“是”的反应总比听“不”要感到愉快。一些心理学家认为，“是”具有联结人心的作用，一旦在双方之间架起这座“心桥”，再听到“不”就比较容易了。例如有同学约你去看电影，如果你上来就说“没有时间”，对方一定很扫兴，但是如果你说：“听说这部电影很好，我也很想看，不过马上就要考试了，我的外语还差得远呢，只好改日再去了，真遗憾！”这样答复对方，两人的友谊是不会受影响的。又比如，我们在本章开始所列举的护士拒绝心梗病人的实例，护士也是首先承认病人“吃完饭不活动不好消化”的说法，而后才拒绝了病人到医院外面去活动的要求。

这种方法不仅可以有效地拒绝推销以及他人的一些具体请求，而且特别适合于对他人的发言、见解提出反对意见，具体对“是”的运用又可以有两种方式：

1. 在提出否定意见之前，先重复或者概括对方的意见。虽然这种重复和概括并不意味着我们的赞同，但是毕竟表现出我们很认真地听取了对方的见解，这可以使对方产生被尊重的感觉；

2. 在否定对方的具体意见之前，先从对方发言中挖掘某种有价值的精神或者原则予以肯定。掌握这一点对于管理者和组织者尤为重要。虽然下属、被管理者的意见不具可行性，但是他人提出来可能是出于对工作的关心或者是出于一种得到上司赏识的期望等等，当我们对此予以肯定时，可以有效地保护他人的积极性。

总而言之，只要我们怀有与人为善的诚心，就一定能够找到可以说“是”的地方，使拒绝变得比较轻松，取得事情不成情谊在的效果。

（二）接连移动论点，使话题不断转换

这实际上是通过转移注意力的方法达到拒绝对方的目的。心理学家发现，当人的注意力比较专一时，如果此时另有新的刺激出现，他人的注意力就很容易转移到新的刺激上去。例如一些有经验的会议组织者为了拖延某一项议题的讨论，使其不了了之，常常会接连提出一系列与该项议题没有直接关系的提议来转移与会者的视线，以回避那个困难问题的讨论和不利结论的出现。又比如，有同学邀请你去参加学生会组织的迎新生联欢舞会，你不想去参加，便可以“听说这届新生考分很高”、“学生会最近准备搞乒乓球比赛”、“你在暑期打工有什么收获”等等话题岔开，这当中对方可能会设法回到原来的主题上面，但是你仍然可以不断转移，使对方感到你对其本人比较热情，只是缺乏对那一项活动的兴趣。

这种方法与前面所讲的“将问题不断抽象化”有些相似，共同点都是转移他人的兴奋点来达到拒绝的目的，区别在于后者是纵向、上升的讨论，运用中要求有一定的抽象思维能力；前者则是横向、发散式的讨论，运用起来较为随意，但是在一些有难度的问题上，也需要考虑所蔓延的话题确实能对他人构成吸引。

（三）将责任转向团体或他人

这种方法的要点是不以自己个人的身份表示拒绝。这样做的结果可以使对方理解我们的用意或者为难之处，有时也可达到令其反思其要求的合理性而自动放弃的目的。我们来看实例：

例1. 大学生小林在周末陪同母亲购物，母亲试穿一件上衣，导购小姐连声称赞，母亲有些动心，小林感到色彩与母亲的脸色不甚搭配，但她既不想让母亲扫兴，也不愿给热情周到的导

购小姐泼冷水，于是便对小姐说："这上衣的确不错，不过我妈妈买衣服通常是参考我爸爸意见的，还是改日让我爸爸看看再买吧！"

例2．某单位一名职工找到领导，希望报销自己业余学习的费用，该领导很清楚这项学习不属单位在职员工培训的内容，但他没有直言相告，而是婉转地说："咱们回去都查一下合同和有关培训的文件，然后再说怎么样？"

上述两例都成功地达到了拒绝的目的。例1中的小林首先运用了"是，不过"句式，然后又将责任归属于不在现场的父亲，自然且合乎情理。例2中的领导则是将责任归属于制度，启发了职工的合同意识，促使其对自我意愿和行为进行矫正。

(四) 降低自己或者提高对方

一般来说，人们只要在名誉、自尊上没有受到伤害，内心比较平衡、安定，就能够顺畅地接受别人的拒绝。因此我们在拒绝之前，有时首先要做的是使他人心理上产生一定的满足，具体语言的表达，又可有两种方式：

1．*通过表达自己与对方要求的差距，来相对提高对方*

例如：面对某一项重任，我们可以"自己还太年轻，缺乏经验，实在担当不起如此重托"予以推辞；对他人所发表的意见和见解，可以"也许我的认识水平和理解能力很有限，目前对问题的思考难以达到刚才几位的水平"作为自己发表不同意见的开始。在这两例中，由于我们首先表达的是自己的不足，并未涉及他人的委托、意见有何不妥，对他人还有某种相对抬高的意味，这样就可以避免他人因为你的拒绝和反对而产生不快。

2．*直接赞美对方以达到拒绝的目的*

韩石山在《钱钟书的赞语》一文中，提到了钱先生在一些书信中对几位年轻人的赞语，其中有几封信是在略显"夸饰"的赞语之后，婉拒了他人索要书籍或者是以自己的书为题写作文章的

请求。我们可以想见，那几位年轻人得到了著名作家的赞扬，高兴还来不及呢，哪里还会顾及自己那一点要求的未能满足？在日常生活中，这种方法还可以运用于如下场合：

在购物中，面对导购小姐的热情推荐，可以以“你的身材、肤色都不错，这件衣服好象是为你设计的，别人很难穿出这样的效果”等语言表示拒绝；

在青年男女的交往中，对于他人的恋爱请求，可以“你各方面条件都很优秀，完全可以找到比我更好、更适合于你的恋人”等方式表达拒绝。

当然还应该注意，无论是降低自己还是提高对方，我们在语言上都不宜过分夸张，否则会让人感到虚假，反而有损双方的友情。

四、退一步海阔天空
——退步法

这句俗语的本义是指人要学会让步。通常让步发生于我们对他人的要求上，现在面对他人的要求，我们怎样让步呢？这就是我们对他人的要求给予部分的满足，而不是全盘的否定。应该说，除了极少数可能导致违法违规的要求，我们必须全面明确地拒绝外，对于绝大多数的意见和请求，我们都可以以退步的方法进行处理，使我们与他人的沟通与交流保持广泛的空间和余地，避免因为全盘的拒绝而导致人际链条的闭合与收缩。所谓退步拒绝法，是指不完全拒绝对方，在态度上、行为上做出某种让步，答应他人的某些请求、肯定他人的部分意见，从而达到拒绝对方的其他或者是大部分意见和请求的目的。

㈠ 在言辞、态度上的退步

人们在拒绝中最常使用的句式有：“这件事我无能为力”，“我不喜欢”、“我不需要”某个事物，“这是不可能的”，等等。

这种方式如果是针对那些可能触犯法规的要求，当然未尝不可。但是在现实中，我们大量遇到的并非是这类事件，对于一般仅仅是让我们感到不便、较为困难或者是不合己意的请求，完全没有必要以如此生硬、不甚友好的态度予以回绝，这不仅让对方感到事情上的不可商量，还会使其感到人际关系的冷漠与无情。

我们这里所说的退步是指一种尽力而为的态度，虽然在事实上难以满足对方，但是在言辞上可以运用较为和缓的句式例如：

对一项托付，可以说“试试看吧”；

对盛情邀请，可以说“如果有可能，我尽量去”；

对一个转托他人的请求，可以说“有机会我帮助问一下，但是没有太大把握”等等。

只要我们做出类似上述的表示，即使最后的结果没有达到对方的目的，他人也不会怪罪下来，因为我们毕竟是尽力了。大家可以回想一下自身的经历，真正做过的能够满足他人愿望的事情总是很有限的，但是只要你能顾及他人的心理感受，在态度和言辞上表示一种关注和努力，维持原有人际的和睦是不成问题的。

（二）在行动上的退步

在行动上退步的具体做法有：

1．当对方提出的某项要求我们难以满足时，可以主动提出帮助解决另一个问题，使对方从其他方面获得补偿。例如，班里的文体委员动员你参加歌咏比赛，你没有兴趣，这时就可以提出：我还是报名参加运动会吧，说不定还能为班里争名次呢！

2．接受他人的部分意愿，使对方内心得到一定的平衡。例如你在帮助别人之后，对方送礼表示感谢，你感觉礼物过于厚重，对于自己构成了负担，那么你可以接受一个小礼物以示领情。

3．在对他人的意见提出反对意见之前，承认和肯定自己能够采纳的部分或者表示自己可以在哪些方面做出让步。

（三）给对方留有余地和希望

这一点对于负有一定领导、管理或者是教育职责的人尤为重要。当下属、被管理者或者被教育者提出一些暂时不切实际的意见要求时，如果给予全盘否定，势必有伤他人的积极性，因此在拒绝时应避免使他人感到彻底无望。例如某员工要求升职，领导虽然没有同意，但是却给员工某种希望："你目前的条件还不太成熟，如果你能够在今后一段时间内，提高自己的业务水平，改善与同事的合作关系，升职还是可以考虑的。"

在我们讲过这部分内容之后，有的同学把笔记拿给当经理的母亲看，母亲就用这种方法解决了难题：时逢年节，公司又接下了紧急项目，外地的员工多想回家探亲，母亲用"项目完成后予以奖励和假期"的承诺留住了员工，虽然员工请假未获批准，但是因为领导拒绝有方，他们工作的积极性亦未受到影响。

这种方法还可以用于父母对子女的教育上，对于子女购买某件东西的欲望，父母有时并不立即予以满足，而是给他们在学习上提出一定的要求，使他们了解到，只有在经过自己努力、取得相应的成绩之后，自己的愿望才能够得以实现。

总之，给对方留有余地和希望是一种开放、非封闭的方法，它不仅保持了交往的连续性，还具有启发和激励的作用。

五、你这个问题提得太早了
——客观理由法

在前面提到的记者提出有关下界总理的人选问题时，朱镕基总理在谈到中国政府的民主之后说："我觉得你提这个问题的时机恐怕是太早了一点，因为你提的问题的答案，连我都不知道。所以我就没有办法告诉你了。很抱歉……"这就是以客观理由（自身并不知晓）来拒绝对方的。

在实际生活中，人们的性格各异，思考理解能力也有差别，

有些人喜欢直来直去，有些人可能对我们前面所讲的暗示、转换等方法难以领会，这时就需要我们实话实说，将我们难以满足的现实理由告知对方，以取得对方的谅解。

（一）自身条件的限制

对方提出了某一项要求，而我们恰好缺乏满足对方的条件（时间、能力等等），比如：朋友邀请你参加一个时尚论坛，而你正在紧张地准备期末考试；表妹希望你帮助辅导英语，而你自己的英语还没有达到能够辅导他人的水平；你刚刚走上护士的工作岗位，邻居即希望你帮助解决其住院问题；等等。对于这些力所不能及的事情，我们就应该直言相告，不要含糊其辞，以免耽误他人。

这里提醒大家注意两点：第一，在说明自身理由之前，仍然可以使用“是，不过”句式，即表达自己很想参加、很能理解对方或者很感谢对方的信任等等；第二，在说明自身理由之后，如果有可能，尽力给他人一些指点或者建议，例如在上述三种情况下，对前两种我们可以推荐更为合适的人选，对后一种情况，则可以提供有关解决问题的思路，这一点对于单位之间的合作尤为重要。应该说，除非是我们完全陌生的领域（在这类领域他人亦不会有过分的奢求），一般来讲，只要对他人怀有诚意，并且善于思索和积累，替别人想点办法、出点主意是不成问题的。如果我们能够做到这两方面，拒绝就不会带来负面效果，相反还有可能使人际关系获得发展的契机。

（二）社会理由的限制

这主要是指规章、制度等等方面的限制。我们来看两个实例：

例1．周末，在某医院外科病房，一些暂时没有治疗只是等待手术的住院病人向护士长提出请求：回家过周末。其中一个病人还主动把切好的西瓜送上前，以便在更为轻松的气氛下提出自

己的要求。护士长先是开玩笑地说：吃了西瓜也不批准你。然后耐心地向病人解释有关医院的规定，并且说明这样规定是为了对病人负责。结果可想而知，病人接受了护士长的建议。

例 2．某单位办公室，李秘书正在值班，同事兼好友小方来找，请李秘书在一叠印有本单位名称的信纸上加盖公章。李秘书很清楚这是在开具空白介绍信，这样做不仅违反秘书工作制度，而且可能会产生违法甚至是犯罪行为，于是便说："虽然咱们俩关系很好，但是这个忙我实在是帮不上，加盖单位公章必须有领导签字，而且这种空白介绍信是不允许开具的，万一你去做点'坏事'，害你的人就是我了"。小方虽然感到李秘书有点不信任自己，但也能理解他对原则的坚持，于是放弃了初衷。

从上面的事例中我们可以获得两点启发：首先，即便是维护一种规则、制度，也不一定都要板起面孔、义正词严地教训他人，有时以幽默的方式表达拒绝更为有效；其次，在运用客观理由拒绝法时，需要辅之以说服，当然也就要视不同的场合选择相应的说服技巧。

总之，我们在以客观理由拒绝他人时，要注意所述理由的真实和充分，不要让对方感到虚假和敷衍。

思考与练习

1．公园里有一些健身者在踢毽，有些旁观的年轻人也想试试，甲先生说，"不行，皮鞋不成。"乙女士笑着说："您这皮鞋可不成，一踢这毽就坏了，您看我们都是布鞋，这毽可宝贝着呢，要不您踢我两脚都行，您可别把它踢坏了。"对于甲乙两人的拒绝，你愿意接受哪一种？为什么？

2．请你在这个周末专门去商场训练自己的本领：当你试穿过很多件衣服之后，能否做到让导购小姐愉快地接受你的拒绝？

3．你怎样看待病人给医护人员送红包？如果你认为应该拒

绝，使用怎样的方式比较好？

4．**请你在我们所讲过的拒绝方法中，找到与转移他人注意力有关的内容。**

5．**“把问题不断抽象化”与“接连移动论点”的方法有什么区别，请举例说明。**

6．**通常你是怎样对他人提出否定意见的？现在你是否有了更好的方式予以表达？**

7．**左同学说，最怕别人约自己去买东西，因为怕伤了和气，所以即使不情愿，也从不拒绝。有时刚一犹豫，别人就会说：这点面子都不给！于是便同意了。为此浪费很多时间，感到很苦恼。**

你能够给左同学提供一些有效的帮助吗？

8．**假如你正在医院门诊的分诊台工作，候诊的病人非常多，有个病人请求让自己先看，你会怎么做？如果这个病人刚好是熟人，在众目睽睽之下，你会让她“夹塞”吗？**

9．**李同学经常上网与一位网友聊天，后来这位网友主动报出自己的真实姓名并且希望知道李同学的真名，李同学说：“名字只是代表一个人的符号，通过这个符号能够找到她就足矣了。名字是真是假又何妨呢？”**

你知道李同学使用的是哪一种拒绝方法吗？

10．**什么是退步拒绝法？具体运用又有几种方式？**

第八章　“V”手势给了我们多少鼓舞和激励
——非言语沟通的意义和功能

在人们的沟通与交流过程中，存在大量的非言语信息，虽然专家可能比一般人更擅长理解这些信息，但是我们每天都在无意间做出种种语言之外的表示，同时我们也似乎可以本能地发现他人是否友好、诚恳与可信。让我们来探究人类身体语言的奥秘，以便在沟通过程中更好地运用。

在 2003 年春夏全国人民抗击“非典”的日子里，很多人都对一个电视镜头产生了深刻的印象：那是一个住院的患者，他被隔离在不能与外界接触的病房，记者不能走进病房进行拍摄，我们无法听到他的话语，但是他透过玻璃向窗外的人做出了表示胜利的“V”手势。这里没有语言，却胜过语言，它表达了决心、信任，它鼓舞医护人员英勇奉献，激励其他病友战胜病魔，更呼唤所有中华儿女众志成城，共度难关。正是这个无声的手势，引发了郭峰等一批文艺工作者的创作灵感，继而又以他们的歌声去鼓舞世人。

人类的身体语言所以能够在特殊时期发挥巨大的作用，是因为它本来就植根于我们日常的工作生活中，凡是在与人进行接触交流的时候，我们都会自觉、不自觉地发出大量的非言语信息，同时也会有意无意地从他人的身体语言中找到有用的信息。如果我们能够对非言语沟通有比较透彻的了解并且有意识地加以运用，沟通将变得更加有效。

第一节 65%的信息沟通是无声的

一般人以为，沟通是要通过语言完成的，只有我们表达了某种观点，讲述了某件事情，别人才能够获得信息。事实刚好和我们的感觉相反，据统计，一个人每天平均用于讲话的时间不过十几分钟，即使是在面对面交谈时，其有声部分亦低于35%，65%的信息沟通是无声的。那么，这大部分的无声语言是什么，它们在沟通中具有怎样的意义以及具体作用如何，这是我们在读解和运用身体语言之前首先要解决的问题。

一、什么是非言语沟通

非言语沟通也可以叫做身体语言，但是要注意，在使用“身体语言”时不要做狭义的理解，仅仅把它定义为身体动作，而应该广义地理解为在使用词语以外的一种人类属性和行为，这些属性和行为具有为人类共享的含义。其信息可以是有意或者是无意发出的，同时，信息的接收与反馈也可以是在有意或者无意之间完成的。

怎样理解“为人类共享的含义”？任何人，无论他文化水平、社会地位有多少差别，无论他属于哪一个民族、使用哪一种语言，都可以轻而易举地从他人脸上看到喜悦、快乐、愤怒或者恐惧，从鞠躬动作中看到尊敬，从点头、摇头看到肯定或者否定。曾经有两位中国学者在没有翻译的情况下出国旅行，在旅途中经历了不少坎坷波折，他们用尽浑身解数表达自己：表情、手势、动作，并绞尽脑汁琢磨他人，凭借超越国界的身体语言，他们顺利到达目的地。无需借助语言即可以为人们所理解，这就是非言语沟通具有的为人类共享的意义。

非言语沟通的范围包括：身体姿态、动作、手势、面部表

情、空间距离、语音语调，还有在一个具体的沟通过程中说话者的特点如发型、服装、嗓音，听者的特点例如关注、微笑抑或厌烦、瞌睡，以及说者、听者和环境之间的相互作用例如场景、时间等等。

㈠ 非言语沟通往往更加真实

在日常的交往活动中，我们可以随意改变自己的词句以掩盖内心真实的想法，但是那些无意间流露的动作却很难做到这一点。弗洛伊德曾提出，要了解说话人的深层心理，即无意识领域，单凭语言是不可靠的，因为人类语言所传达的意识大多属于理性层面，而经过理性加工后表达出来的语言往往不能表露其真正的意向，即说出来的言语并不等于心中的语言。人的动作比理性更能表现人的“情感和欲望”。

请你回想一下，自己是否有过咬文嚼字的时候？当然，这会有两种可能，如果是在撰写文章时，那么你的目的是让自己的文字更确切；但是如果是在与别人交谈时，你这样做就可能是在变换自己的本意了。当他人对你表达好感时，可能是发自内心的真诚，也可能是为了某种目的而制造的烟幕。内心想法与言语表达的不一致有可能妨碍我们获取准确的信息，为了更好地理解交流的对象，我们就需要学会透视他人在语言之外表露出来的所有信息。

㈡ 非言语沟通更加丰富和深刻

美国心理学家、人类学家霍尔认为，无声语言所显示的意义要比有声语言多得多，深刻得多。一张笑脸可能带给我们的有友好、快乐、自信、美丽以及许多语言所无法描述的感受。在抗击“非典”的日子里，病魔缠身、呼吸困难的病人与层层防护、包裹严密的医护人员不可能有太多的语言交流，他们用有限的身体语言相互传递着无限丰富的内容：病人用他们的眼神、用伸出的手臂表达了无助、对生的渴望、对医护人员的依赖、信任和感

激，而医护人员同样以自己的目光、倾斜的身体、伸出的手臂表达了关切、爱心、理解、同情、信心、鼓励。此时无声胜有声，在人类生死攸关的时刻，非言语交流充分显露出英雄本色：当人们有了太多的话想说而又不可能说的时候，它就会以最简洁的方式表达出最复杂的内容。

在日常的沟通与交流中，我们之所以会出现对他人的误解，主要原因是我们过于看重对方说出来的一切，也就是我们用心去听了，但是可能没有用心去看，忽略了非言语信息。真正有效的沟通不仅要启动我们的听觉，还要启动视觉和动觉。只有对非言语交流了解得越多，并且运用得越加自如，沟通才会变得更加强劲有力。

二、非言语沟通的功能

非言语信息复杂、深刻并且独具特点，在多数情况下，它是在语言沟通的情境中与语言相互交织共同产生作用的。例如，单独一个向上的手势不能说明任何问题，只有在配合语言说明某个事物“呈现上升趋势”时，我们才能了解这个手势的意义。也就是说，大部分的非言语信息是和语言交流相辅相成的，因此，我们谈及它的功能亦主要是阐述其对于言语交流的功能。

（一）对语言进行重复

这是非言语沟通的一个主要功能，即通过多余的形式来重复语言。例如，我们会伸出手指重复口中的数量：“1 个”，“5 号”，当我们说“不”、“是”、“再见”的时候，又会分别做出摇头、点头、摆手的动作。

这种重复看似多余，实际却是非常必要的，尤其是在讲述一些比较抽象的事物时，这些动作可以活跃人们的视觉，例如我们讲到“两个事物密切相连、不可分割，就像手心和手背一样”，此时伸出一只手掌，前后做一次翻转，这个手势就可以加深听者

的印象。总之，作为语言的派生形式，这种重复有助于人们更好地理解信息的内容。

（二）对语言的否定

当非言语信息与言语信息发生矛盾时，非言语信息就会否定言语信息。一个人在听到招聘单位未能录取自己的消息后，尽管嘴上说“没有什么”，但是从其咬紧的嘴唇、锁住的眉头和失神的目光中，可以表明他说得并非真话，其内心深处是很在乎这份工作的。

我们为什么能够听出他人的讽刺呢？要知道，讽刺所使用的语言是正面、不含贬义的，例如“你真是个好人”、“你很能干”，但是如果说话者用一种特殊的语调，将通常称赞时所强调的重音变换位置，再加上并非庄重坦诚的神态，这些非言语信息表明的当然就是完全相反的意思。看来，发现语言和非言语之间的矛盾是非常重要的，否则我们就会产生根本性的错误理解。

（三）对语言的替代

这是指以适当的非言语行为代替语言进行交流。正是在这方面，非言语沟通具有独特的魅力。例如，在运动场上，运动员可以用手势传递战术，用相互击掌鼓舞士气，用拥抱和抛举教练表达胜利的喜悦；在课堂上，教师以目光鼓励胆怯的学生大胆发言，以静默不语等待肃静；在公众场合，可以通过与友人的对视表达相互的默契。

在许多情况下，非言语替代物能够传递比语言更加强烈的信息。尤其是在语言难以表达的时候，例如当他人身心遭遇痛苦时，用语言进行劝慰便显得多余或者是不协调，此时握住他人的手，拍拍肩膀或者拥抱对方都会起到安抚的作用。正像有的作家所说：“一个暗示，一个眼神就可以将一段长篇大论的要旨传递出去”，非言语沟通有时是可以“以一当十”的。

（四）对言语信息进行强调

曾经有一位律师要求他的当事人脱去华丽的套装，改穿黯淡、宽松的外衣，以此在法庭上强调她对其所受伤害的陈述。除了这样精心设计的形象强调之外，我们在日常生活和工作中也常常不由自主地使用非言语信息对自己的语言加以强调：例如提高嗓音、加大音量使话语显得更具“威严”，放慢语速、一字一顿地讲解以示“重点”，用降低的音调、环顾左右的神态强调所说的“秘密”。

当人们以非言语信息去强调语言时，目的是引起对方的注意或者是产生说者所希望的情感效果如害怕、同情等等。但是如果运用不当，就可能适得其反，本来以为大嗓门具有威慑力，有时却让对方感到你理屈词穷，因为一般人都知道：有理不在声高。所以我们在运用非言语信息对语言进行强调时，要注意避免过于夸张。

（五）给予补充和修饰

在我们和他人进行言语沟通的过程中，非言语信息能够起到补充和修饰的作用。例如，在向对方表达友好的感情时，温和亲切的声音、倾注的目光或者身体接触都可以补充语言未尽之处；当我们说出的话语有些苛刻、严厉时，如果面带笑容，就可能让对方感到我们并无恶意。前面曾经谈到沟通不限于面对面的形式，但是遇到重要事项，还是要争取面谈，因为我们可以充分地利用非言语信息增进交流的效果。

对于那些限时严格且短暂的活动，例如在应聘面试时，你能够介绍自己专业特长以及回答考官提问的时间都是有限的，单凭语言很难充分展示你的风采，但是你的着装、姿态、表情、动作、语调、语速等等非言语信息却可以起到很好的补充作用，它们会从不同方面证明、表现你的素养和能力。如果是做晋升专业职称的工作报告，那么，非言语信息则会帮助你塑造自信、权威

的职业形象。

（六）调节沟通的方向和氛围

这种调节是指通过目光接触、身体位置、音调、触摸行为等控制语言交流的过程。这种调节的表现是多方面的：当对方欲言又止时，可以用目光给予鼓励；当双方有些不愉快时，微笑以及调侃的语调就能使气氛有所缓解和放松；当一方表现淡漠或者是有些敌意时，另一方利用身体位置的远近就可以加深冷战或者重修友好；当谈判陷入僵局时，在房间里的来回踱步将为下一个回合的胜利赢得良机。

非言语信息的这种调节功能具有较多的主动性和目的性。一般来讲，当一个人能够自觉运用非言语信息的各种手段对交流过程予以调节时，那么，他就会居于交流的主导地位，其言行就在无形中鼓励或者阻碍着他人对交流的参与。

思考与练习

1．在国外的宾馆，不会说英语的李小姐想晚一点归还房间钥匙，她该如何向管理员“说”呢？

2．在一起命案的审判中，辩护律师要求被告的着装要体现无辜的形象，你认为怎样才能做到这一点？

3．朱镕基总理在任时曾经在多次记者招待会上有过精彩的表现，他在非言语交流方面给你留下了哪些深刻印象？

4．从影视作品或者自己的生活经历中找到“嘴不对心”的实例，分析其矛盾所在。

5．一些大公司要求员工上班时统一着装，你知道为什么吗？

6．我们赞扬他人通常是要使用语言的，你能否用身体语言表达对他人的赞赏？

7．一员工走进老板办公室，兴冲冲地想谈一项新计划，他问老板：这会儿有空吗？老板说：“当然有空”，此时老板看了看

表，手里还在摆弄几份文件。这位员工该怎样做呢？

第二节　擦汗不是因为紧张
——对身体语言的读解

在凤凰卫视的一期《非常男女》节目中，主持人询问 2 号小姐为什么会投票给 3 号先生，回答是：在大家来到节目现场时，我看到 3 号先生在擦汗，他可能有些羞涩和紧张，我觉得这样的男孩子很有吸引力。主持人又把话筒转向 3 号先生，回答却出人意料：我一点也不紧张，只是感到热而已。其实，在我们每个人的经历中，都会发生对他人的非言语信息进行误读的现象，同时，他人也有可能错误地理解我们的身体语言，所以我们需要认真观察他人的身体语言，并且有意识地控制自身非言语信息的发出，以便使沟通更加准确和有效。

一、不要读错别字

和人类的语言相比，身体语言似乎没有那么广阔丰厚，但是正因为其简单而有限的表现形式，才使得它的内涵包容了更多的意义。我们之所以会误解他人的身体动作，就是因为同一种姿态往往可以发出几种不同的信息。有人把这种现象称为“同构异形”。

同一种身体语言而具有多种意味的现象比比皆是。几乎所有人都会做出用脚底板打拍子的动作，但是想想我们这样做的意义是什么？答案是多种多样的，有“我行我素”，有“心中得意”，有“跟随音乐”，还有“精神紧张”等等。有些动作既可能表达精神意义，也可能表达生理意味，例如，搔抓头部，可能是为了“搔痒”，“擦汗”，也可能是“忘记”或者“撒谎”的表现。有些动作则主要表达精神意义，例如耸肩或者将双手一摊，可能表达

的意思有“莫名其妙”，“漠不关心”，“无可奈何”以及“屈从”等等意思。为了避免读错别字，我们必须结合其他因素来选择“词义”。

（一）结合上下文进行甄别

身体语言和其它语言一样，也有单词、句子和标点。一个动作就像一个独立的单词，在不同的句子中可以有不同的意思。只有把单词放在一个具体的句子里，才能理解它所表达的意思。在和语言相伴的交流中，所谓上下文自然就是语言所描述的状态，当我们将无声的句子与有声的句子进行比较时，就会从二者的协调与否找到动作的真实含义。例如一个人在玩弄其手指上的结婚戒指，这个动作本身的意义是不清晰的，但当她向心理医生讲述其婚姻生活是如何美满时，这种拔下又套上且反复多次的动作就和有声的语言发生了矛盾，此时其身体语言提示的意义就不是对家庭生活的满足，而是对婚姻危机的担忧。

（二）情境和文化的不同

同样的动作在不同的情境里可能有不同的含义，例如一个双臂交叉、下巴低垂的姿态，假如是在冬天的车站，那么这个人很可能是感到寒冷；但是如果他在商场里面对推销员采取这个姿态，则可以认定他表现出否定的防御态度。

国家的不同和民族文化习俗的不同也会造成动作语言的歧义。例如“V”手势是二战期间丘吉尔带动起来的，现在它已经风行世界各地。但是如果手心向内，在澳大利亚、新西兰、英国等地，则有侮辱人的意思。伸出手臂、掌心向下挥动，在中国是招呼人过来，但在美国则认为是叫狗的意思。中国人用来表示“零”的手势，美国人会认为是“OK”、“不错”，在日本是指钱，在巴西却有指责作风不正派之意。

（三）留意一串动作

人们的身体动作往往是以一串或一组形式做出的，这时我们

就要综合观察信号，从一系列的身体语言中找到恰当的解释。仍然以双臂交叉为例，如果伴随着用双手抚摸上臂，并且还有跺脚、耸肩的动作，那么这一定是对冷的反应；但是如果在双臂交叉的同时伴随着扭脸、摇头、转身、脚底打拍等动作，那么他应该是不同意对方的意见。

总之，在解释身体语言方面没有千篇一律的规则，我们不能孤立地、而应该综合各方面因素去理解，只有顾及上下左右，结合整个交流过程去思考，才有可能准确把握他人的非言语信息。

二、关注可能影响沟通进程的信号

通过对他人非言语信息的观察，我们可以及早发现有碍沟通进展的问题，例如理解不够、缺乏达成共识的欲望或者可能产生冲突的苗头。另一方面，我们也可以看到促使目标实现的有利因素，例如表示友好、赞同、支持以及合作的信号。根据所获信息方向的不同，我们应该对自身的言行予以调整，对有利的信息给予回应和加强，对不利因素则应尽力去补救和挽回。

在《沟通的技巧》和《面对面交流秘诀》中，克里斯以及彼得等研究沟通技巧的专家提出下列这些身体语言值得关注：

㈠ 具有消极意义的信号

有限的目光接触，或者不用正眼看你。

双手合拢，披上外衣，系上扣子。

快速点头。

捂着鼻子或者嘴巴。

堵上或者摩擦耳朵。

双臂或者双腿交叉。

握紧拳头。

从你身边移开一些距离，通常会朝着门的方向。

烦躁，比如快速地用铅笔或者用脚底板打拍子。

脸上的肌肉越绷越紧。

来回踱步。

上述信号无论是单独出现还是以组合的方式出现，都在向我们发出警示：对方可能产生了某种防备、不信任或者是排斥的心理。此时我们就应检查自己的沟通方式有何不妥，是哪些言行导致对方发出了消极信号，并且迅速找到恰当的角度予以解释，帮助他人重新理解自己的观点，尽力使沟通顺畅地进行下去。

（二）具有积极意义的信号

1. *人们喜欢你的信号有*

微笑。

模仿你的姿态、行为和手势。

良好的目光接触。

身体向你靠近。

开放式的身体姿态而不是双臂交叉。

直接面对你，表情自然放松。

2. *他人对你的观点有兴趣的信号是*

思索式的点头。

身体前倾，想靠近你。

睁大眼睛，兴趣越浓，瞳孔越大。

放松的姿势。

张开双手，解开外衣扣子。

抚摸下巴或者把头偏向一侧。

神情似乎很挑剔，但实际上却在非常认真地思考你所提供的信息。

充分理解的附和声。

处理你正要呈送的文件或材料。

他人发出的上述信号在某种程度上预示着我们的成功。因此当发现这些受欢迎的信号尤其是在它们成串出现以后，我们应及

时把握这种有利时机，以适度的言行维护良好的交流氛围，或者趁热打铁，加快共识的形成。

总之，深入而准确地读解他人的非言语信息，有助于我们减少和避免沟通中的失误，促进我们与他人交流渠道的畅通。同时，对他人身体语言的体察也会反映到我们自身所传递的信息当中，形成对他人所发信息的有效回应，所有这些必将改善并且提升沟通的质量。

思考与练习

1．怎样理解身体语言的“同构异形”现象？你是否有过误读他人身体语言的经历？

2．有人经常做出搓手的动作，你可以得出几种解释？

3．回想一下自己，在什么情况下会不知不觉地用脚打拍子？

4．请你用一周的时间进行观察，然后写出：他人喜欢或者关注你的身体信号以及他人不赞同你的身体信号。

第三节 他们缘何在一餐饭后落聘

——非言语信息的控制和运用

据报载，某市一家企业在招聘业务人员时，采取了饭桌上选人才的办法：请初试入围者聚餐，以决高低。结果，饭后有3人被淘汰。主考官的理由是：A先生吃东西的声音太响，令人不舒服；B女士将菜里的骨头都吐到桌下，太不注意细节；C先生在菜上来之后表现得迫不及待，有失涵养。从此例可以看到，非言语信息有时对一个人的成败具有决定性的作用，因为人在无意间流露的东西能够更真实地反映他（或她）的内心和素养。所以我们应该注意自身非言语信息的发出和运用。

一、控制自身的非言语信息

因为我们每天的交流有 65% 是无声的，而这些无声的语言又常常是在无意间表达的，这就意味着我们向他人发出的大量信息和沟通过程本身失去了自觉和潜在的控制。但是沟通的对象却不会因为你的无意而忽略那些信息。因为吃饭而落聘就是最好的例证。如果我们能够尽可能地变无意为有意，让非言语信息更好地服务于不同的场合、目标，那么，沟通的成功率将会大大提高。

（一）你的非言语信息是对你的说明

在 2002 年法国总统大选中，希拉克的竞争对手认为，“应当选一个精力充沛、富有活力、身体健康的人”当总统，而年近 70 的希拉克已经“年老体衰，精力不支”，“让位”的时候到了。针对这样的评价，希拉克如何去反驳呢？语言显然是苍白无力的，只有运用非言语信息才能影响公众的看法。希拉克的女儿是她父亲的形象顾问，她专门为父亲做了设计：穿上浅色的西服，换上新款的衬衣和皮鞋，将部分白发染成黑色，不再戴眼镜，说话要避免急躁。这种形象转变很快见效，在此后的民意测验中，希拉克首次领先了对手 4 个百分点。

非言语信息的证明力决不限于政治活动。在每个人的日常交往中，无论你是否意识到，它们都会在不同程度上影响外界对你的看法。当你能够对自身的非言语信息有所控制后，就可以将他人的视线引导到我们所希望传递的信息上，进而实现我们的目标。

（二）全方位地发出合适的信息

因为沟通是随时随地都会发生的事情，因为我们发出信息的方式亦会影响到他人的接收，所以我们要有意识地控制自己的身体语言，尤其是在一个具体的交流过程中，我们所发出的非言语

信息越清晰、越准确，交流的效果就越好。

我们来介绍克里斯有关控制身体语言的方法：

1. *坐或站形成直角要比直接面对着好*　因为直接地坐或站在某人的对面，或他们的上方，让人产生一种下意识的对抗的感觉。这会使他人处于敌对状态。

在面对他人时，一个人过高被认为是不利的一面，所以如果你高于平均水平，就要注意自身的高度不要威胁到别人。要与他人站开一些，以免他人必须仰头来看你。

2. *表现开放的身体姿态*　要避免下巴低垂、脸扭向一边、交叉双臂和双腿等等“闭锁”的动作，因为这些动作传递的意义是拒绝、防御、自我保护甚至还有恐惧，这将影响沟通的进行。所以我们应该保持开放的身体姿态：直立、放松、打开、平视。这些动作传递的信息是思想、头脑和态度的开放，人们当然更信任也更愿意与一个开放的人进行交流。

3. *身体的适度倾斜*　在倾听时，可以用向说话人倾斜的姿态来表示我们所关心的程度。但是如果我们倾斜的角度在 75 度以上，则表示的态度就变为压力。它可能的意思是“你最好说清楚”,“你最好同意”等等。

适度的倾斜可以促进交谈的展开并且挖掘更多的有用信息。但是如果运用不当，则会造成威吓、压制和敌意。

另一方面，如果我们要减轻他人的压力，也可以运用这一技巧。当发现他人紧张、冲动或者谈论某个困难事项时，我们可以采取向后倾斜的姿态来减少对方的压力。但要注意界限，如果向后倾斜太多会给对方留下完全没有兴趣的印象。

4. *眼睛与他人的接触*　眼睛是灵魂的镜子。在和他人交流的过程中，眼睛接触太少使你变成缺乏兴趣的听众或者没有信任感的发言者；而太多的眼睛接触又会让人感到压力。究竟怎样才是合适的尺度，我们将在下一章“目光交流”一节予以阐述。

5. *放松与平衡*　在与他人交谈时，你是否有这样的习惯比如轻微抖动、用手指转动钢笔、头部或者身躯倾斜？虽然它们可能是一种习惯，但它们可能会传递一些消极的信息：“我不感兴趣”，“我厌烦了”，“我很紧张”等等。

当然我们也不可能以僵硬的姿态维持整个交流过程，适度的放松与平衡是必要的，在保持目光关注的前提下，有一些轻微的挪动或者姿态的变换即可以放松自己。

总之，我们要注意检查自己的非言语信息，寻找恰当而准确的表达方式，有意识地改变不利于交流的习惯，当我们努力做到了这些，就一定能够从沟通中获得回报。

二、运用非言语信息建立和谐的关系

如果我们在日常工作和生活中注意观察，就可以发现有些人相处很融洽，有些人则不够协调。那些相处融洽的人们在非言语信息方面总会有某些近似之处：例如同在一个办公室工作的人都习惯用大嗓门说话，这并不意味着他们每个人生来即如此，而是那些本来小音量的人一进入那个工作场合，就不由自主地向他人趋同；在一对恋人之间，当他们的姿态、声调、身体的移动频率都很接近时，他们的关系就是和谐的。反之，当一方已经站起身来准备走时，而另一方依旧坐着不动，二人之间很可能已经发生了冲突。

对上述现象的观察给了我们这样的启示：认同不仅存在于语言的沟通，也应该存在于非言语沟通中。当我们有意识地寻找双方在身体语言方面的共同点时，双方的关系就会更加和谐。

(一) 身体语言的和谐能够促进沟通目标的实现

非言语信息方面的和谐通常发生在无意之中，而人们对它的发现有时也是在潜意识中，但是一旦感到对方“在这些方面很像自己”，即刻就会在意识上增加对对方的好感与信任。前面提过

曾经有一位大学毕业生去公司应聘，赶巧的是，她当天的穿着与招聘主管的服饰相同，结果她被录取了。在那位招聘主管脑海中，一定出现过这样的思绪：她和我选择了同样的服装款式，看来在审美观点上和我很一致。这种潜在的认同会促使该主管对应聘者的全面认可。

这个例子似乎很偶然，因为我们不可能在会见每一个陌生人之前都知道其着装爱好，但是我们可以从非言语信息的其他方面入手，通过对交流对象的观察，找到自己易于接近的特点，使双方的沟通能够在和谐与融洽的气氛中进行。《面对面交流》的作者罗伯特写到自己的一段经历："有一次我在公园里不费一字一句就与一位素不相识的人搭上了话。当时那个人独自坐在长椅上。我先观察了一下他的姿态，然后再调整自己与他保持一致。结果他主动开口和我攀谈起来。"在这里，两人本不相识，但是因为身体语言的相似与和谐，看到对方如同看到自己，彼此之间还有什么不能进行交流的呢？

对于一个团体来讲，着装的统一不仅有对外标识的作用，也有对内凝聚人心的作用，在职场内，每个人看到对方的着装都是与自己一致的，他就会感到我们大家是一个整体，既然都是自己人，自然应该相互支持与合作。可见，非言语信息的运用在培养企业文化、团队精神方面亦是大有可为的。

（二）怎样与沟通对象协调一致

人们之间在身体语言方面会有很大的差异，有人表现得丰富活跃，有人可能既无面部表情，也很少身体动作，但是我们只要用心体察，就可以找到与交流伙伴相适应的方法。在运用非言语信息与他人协调一致方面，有关专家提出了如下建议：

1. *逐渐做出与对方相似的手势、动作*

可以使自己身体的上半部分或者是下半部分、或者是头与肩的高度与对方一致。如果沟通对象坐着，你也可以坐着；如果他

是站姿，你当然也应该站起来说话；如果他靠在某处，你也可以靠在那里。总之，要自然而然地调整自己的体态，使自己在姿态、动作方面与对方相呼应。

2. *与对方在声调方面相一致*

可以使自己在音量、语音、语调、语速、节奏、停顿等方面与对方接近；也可以调整自己的呼吸，与那些习惯深呼吸或者浅呼吸抑或是快速呼吸的人保持相似的节奏；还可以让自己在表达方式、语言风格上与对方相同。

3. *注意向交流伙伴的衣着习惯靠拢*

对于比较重要的沟通场合，要特别注意自己的着装不要标新立异，如果不能事先把握对方的衣着特点，宁可让自己装扮得保守一些，也不要喧宾夺主。衣着的目标应该是让人感到亲切和蔼，同时又具有专业水准。

4. *控制与沟通对象的目光接触*

通过观察对方与你进行目光接触的长短，确定自己与对方交流的时限。如果对方习惯较长时间的直视，你可以采用同样的方式予以回应；如果对方目光较为谨慎，你当然就应减少直视对方的时间。

在运用上述方法时，注意不要形成表面的模仿，那样不仅无益于建立融洽和谐的关系，反而可能会造成他人的反感。关键是要用心体察，以真诚的态度，为双方的交流做出自己的努力。

综上所述，当我们自觉地对非言语信息的各项元素进行运用时，沟通的进程就会得以加快和改善：因为我们可以通过身体语言的协调与对方建立起友好融洽的关系；可以用非言语信息代替语言对自身做出恰如其分的解释和说明，达到我们所希望的预期效果；更可以鼓励他人积极参与到交流中来，最终实现双赢的沟通目标。

思考与练习

1．你怎样评判企业以吃饭选聘人才的做法？

2．请你寻找身边的实例来说明非言语信息有时会决定一个人的成败。

3．当你准备接受一项挑战，跃跃欲试的时候，你会做出怎样的身体姿态？

4．在你和他人交流时，如果你想放松一下自己，通常会怎么做？

5．你用一周的时间进行观察与训练，然后写出自己在哪些方面做到了与他人身体语言的协调一致？

6．下面是克里斯在《沟通的技巧》一书中给出的对融洽关系的“引导测试”：移动一下你的位置，看看其他人是否跟随你这样做，或者可以更加迅速或更加缓慢地谈论，也可以更大声或更柔声地说话，可以手拿一只笔随意搓弄或者摸摸肩膀、手腕，还可以喝一口水，等等。总之，无论你做什么，他人都将做出改变以适应你的变化。如果是这样，你们的关系是和谐的，交流亦可以进行下去。

请你按照上述方法做出测试。

第九章　表情·声调·距离
——常用非言语沟通形式解析

2003 年春夏，在人们日常生活中久违了的口罩成了紧俏商品，它不仅出现在医院、拥挤的超市、公共汽车上，也出现在僻静的街道和社区。口罩挡住了人们大部分的面部表情，使得人们看上去似乎都是一个样子：谨慎、小心、谈“非”色变。但是就在这千篇一律的白色“海洋”中，有人用笔画上了微笑的嘴，这样简易却又浪漫的创作对这个非常时期是多么重要啊！它告诉人们：无论面临怎样的灾难，只要有微笑，人类就有希望。

在人类的非言语沟通形式中，最为重要的是面部表情，沟通专家罗伯特说过，“如果我必须在关注身体和关注面部表情之间作出选择的话，那么我会选择面部。”心理学的研究证明，发生在这些部位的情感体验的反应是最大量的、明显的。人类的喜怒哀乐以及恐惧、惊讶、厌恶等等基本情绪都可以通过面部表情予以揭示。在面部表情中，最具有表现力同时也是对沟通最具影响力的就是目光交流和微笑。

此外，在沟通中具有重要作用但却往往被人忽略的形式可能就是空间距离和声调的运用，以下我们将分别对这几种常用形式进行解析。

第一节　戴口罩的大眼睛
——目光交流的意义和运用

人们常说，眼睛是心灵的窗户。因为它和人的内心世界紧密

相连，因而也最能打动他人。摄影记者解海龙曾经拍下一位大眼睛的失学女孩，她对学校的渴望打动了成千上万善良的人们，人们开始关注并且为希望工程解囊相助；在 2003 年抗击非典的日子里，解海龙再次拍下了戴口罩的大眼睛，她是一位医务工作者，眼睛中充盈着白衣天使的神圣，饱含着对病人的关爱和战胜疾病的信心。凡是看到这双眼睛的人，都会为医护人员的奉献精神所打动。

从他人的眼睛里，我们不仅可以受到感染和鼓舞，还可以发现某些问题和迹象。有专家研究证实，人在说谎时，瞳孔会放大，儿童则会眨眼睛。彼得认为，在他人回答你的问题时，通过观察眼球运动，你可以判断出他是在记忆里寻找答案还是正在头脑里构建答案，如果是前者，他的眼睛会向左侧运动；如果是编造答案，他的眼睛会向右侧移动。当然，这只是一般规律，有些人可能刚好相反。

在这里，我们重点要研究的是沟通双方的目光交流问题。

一、好好看着我的眼睛

如果你向一个人走过去，向他微笑并且大声地问候，但是他根本就没有看你。你们之间有何交流呢？答案是否定的。行为科学家断言，只有当你和对方的眼睛相互注视时，彼此的沟通才能够建立。因为即使是一方在说话也不是一种单方授予行为，而是相互刺激以达到目的的举动，例如你向他人诉说心中的烦恼，这种诉说并非只是说说而已，你希望得到他人的理解、帮助，这就需要他人用目光对你做出反应。当说者得到听者的反应时，说者也必须以目光维系着双方的情感交流。只有不断地保持目光的交接，沟通才得以实现。

(一) 目光散漫者令人反感

“请你看着我的眼睛”这句话，不仅出现在影视作品中，也

常出现在我们日常交往中。通常在何种情况下人们会提出这样的要求呢？主要是担心对方可能说谎，所以才会躲避我们的目光。当他人敢于看着我们的眼睛说话时，我们才会相信他所说的话。这就给大家一个重要提示，如果你不能以目光正视他人，他人就会失去对你的信任。

有些人的目光躲闪，并非是想遮掩什么，而是因为紧张、胆怯，他们可能看着天花板，或者盯着自己的鞋尖、地面，这样同样会让他人对你的话产生怀疑，因为你的表情说明你缺乏信心。如果一个推销员在上门推销时，因为担心会受到拒绝而不敢看顾客的眼睛，那么顾客会作何感想？连你自己都不相信这个产品有多么好，我凭什么要去购买呢？看来，无论内心做了怎样精心的准备，如果你不善于目光交流，再好的语言组织恐怕都难以派上用场。

在很多时候，我们并没有发出“看着我的眼睛”的请求，但是他人游离的目光会使我们非常反感。一些人形成了目光散漫的习惯，尤其是在公众场合，虽然面对一个固定的交流伙伴，可是他的目光却在四处巡视，似乎总是在寻找什么。也许他在听你说话，但是这种散漫的目光可能会使你丧失交谈的欲望，你会觉得对方对你的话题不感兴趣；有些人甚至会感到愤怒，因为对方漫不经心的样子可能隐含了某些不尊重。

在不受人欢迎、令人感到最不舒服的交往习惯中，目光散漫当推为首选。我们称之为习惯，因为它不同于前面所说的有意隐瞒或者是因为心虚而做出的偶然表现，它似乎是无意而为，却又持久顽固。这种行为习惯有时和人的性格弱点如注意力涣散、不够专注有关。可见，沟通水平的提高并非是单纯技巧提高的事，它一定会伴随着做人水准的提高。

总之，我们要避免和克服上述目光交流方面的问题，以目光开启他人的心灵之窗，使沟通过程更加舒畅。

（二）用目光去赢得他人

李女士有过这样切身的体会，在她上中学的时候，语文老师当着全班同学说，“只要看到李同学那双专注的眼睛，我就感到高兴和鼓舞，就想把自己所有的知识都奉献出来。”老师的这番话又反过来刺激她产生了更为强烈的学习欲望，使她的成绩在全年级都遥遥领先；在她上研究生的时候，一位老师再次提到李同学专注的目光，它使这位年迈的老师感到教书育人的快乐，结果是李女士取得了学位课门门优秀的成绩。这个事例可以给我们以下几点启发：

第一，即使是教学这样以老师为主要说话对象的过程，都不是单方面授予所能完成的。同所有沟通过程一样，教学亦需要听者的关注，听者的目光会对说者产生良好的刺激作用，使得说者的兴奋度增强，思想更加活跃，传递的信息也会更加丰富、有价值；

第二，倾注目光的人其实是最大的受益者，他不仅可以从沟通过程本身获取知识以及各种有用的信息，而且凭藉目光赢得的好感和友谊可能会让他受用终身。

第三，当学生其实可以很巧妙，也可以很轻松，如果你经常用眼睛去“听”课，你就可以获得更多形象的记忆，这对考试是大有帮助的。

总之，无论是作为说者还是听者，我们都需要他人看着自己的眼睛。既然大家都不喜欢目光散漫的人，既然望着别人会带来那么多的好处，我们有什么理由不去倾注自己的目光呢？

二、视线交流的功能

在沟通过程中，我们之所以强调目光的关注，是因为视线本身是有含义的，正是目光蕴含着诸多的功能，才使我们可以藉此调控气氛，赢得支持，促进沟通目标的实现。

（一）情感的表达

这是视线交流最显著的功能，所谓人的眼睛会说话，首先就是它直接传达了我们的情感。如果我们能够自觉地运用目光的情感功能，交流过程就会得到改善。例如，当发现交流双方可能陷入僵局时，我们可以在启动语言缓解之前或者与之同时，用亲切柔和的目光投向对方，对方在受到感染之后，亦会以同样的视线与我们交流，友好的视线交流可以使交谈双方保持长时间的目光交接，这将有助于打破僵局。

在抗击“非典”的日子里，躺在病房里孤独无助的病人，用他们的眼光传递对医护人员的依赖和感激，而他们能看到的，也只有医护人员的眼睛，那里有关爱和鼓励，双方这种情感的交流，无论对于哪一方都是至关重要的，因为他们面对共同的敌人。正是仰仗这样的信赖和关爱，病人一个个康复，医护人员亦完成了自己的使命。

当然，我们也可以有意用目光传递对他人的不满甚至是愤怒，使他人检点自己的言行并且予以校正。

（二）威吓及施加压力的功能

人们瞪起眼睛或者长时间盯视对方，都会对人产生一种威吓的功能。当父母要阻止较小的孩子做某件事情或者对其行为表示不满时，常常不需要使用语言，只是将双眼一瞪，孩子就知道父母生气了，于是就会收敛自己的行为或要求；当警察面对铤而走险的罪犯时，也时常运用严厉的目光，在正义的目光威慑下，犯罪分子会感到害怕，继而缴械投降。

在某些沟通场合，我们也可以适当地运用这种带有压力的目光要求他人立即纠正其错误行为，遵循某些规则，或者是“告诉”对方不要说谎。当然，我们也可以反向地使用，即当需要减轻对方压力的时候，我们就应适当减少视线的接触。

（三）补偿的功能

这主要是指在面对面交谈的时候，不可能双方同时都在讲话，目光接触的次数也不均等。当一方处于说者的地位时，说者看对方的次数少于听者，以便将更多的注意力集中到所要表达的内容上；作为听者的一方会较多地以目光关注对方，以此呼应说者，是对自己说话较少的补偿。说者与听者何时互换位置呢？那一定是发生在说者将视线转向听者时，这就意味着后者该发表自己的看法了。

（四）调节和反馈的功能

调节的功能主要发生在数人以上较大的场合，此时的说者很难让自己的视线投向每一位听众，例如教师在几十人的教室讲课，演讲者在几百人的大礼堂发言，都不可能关注到在场的每一个人。但是你应该牢记，所有的人都是听众。这就要合理地分配目光。怎样才能顾及全场呢？可以依照说话的重点，在适当时机分别关注不同的方位，同某一部分听者进行视线的交流，在目光所及的方位持续数秒。这样反复的轮转，目的是让在场者感到你好像是在和他进行谈话，此时，他们会报以点头、微笑，示意你接着往下说。

做到关注全场并非易事，因为，有时我们会特别将注意力集中在自己的语言表达上，而忽略与听众的交流，还有时各个方位的听众的反应也是不同的，例如教师有可能会更多地与那些反应积极的学生们进行交流，这样做的结果可能使那些黯淡的角落更加沉闷。所以我们要特别注意发挥目光的调节功能，尽可能调动所有在场人的兴趣。

所谓反馈的功能，是指我们在与他人进行视线交流时，不要仅仅满足目光的交接，还要注意发现鼓励或者是消极的信号。当你发现听者表情冷漠或者做出一些莫名其妙的举动甚至开始打瞌睡时，就说明自己的观点出了问题或者不受欢迎，此时就应该对

自己的发言进行调整了。

三、注视的时间和部位

我们和有些人交谈感到很舒服，和另一些人交谈则感觉不自在甚至产生反感，这就和目光注视的时间和注视的部位有关。如果我们希望克服目光交流方面的问题，并且更好地发挥视线功能，就需要解决好这两个问题。

㈠ 注视的时间

目光接触的时间太短，会让他人感到心虚、胆怯、或者是缺乏兴趣，而长时间目光与目光的直接接触，又会造成他人内心的不安，有时会让人以为自己的外表有什么瑕疵。对于说者，适度的时限意味着“我正在对你描述事实，你应当相信我的话”；而对于听者，适度的时限意味着“我对你所说的内容有兴趣，请你说下去”。

究竟怎样才是适度的时限？在这方面会有文化的差异。对某些国家和地区的人感到舒服的目光接触可能会令其他国家和地区的人认为不敬，在一些文化中，避免眼睛接触是尊敬的表示。有些国家的人在听别人讲话时喜欢闭上眼睛，似乎更能专心致志，但是这可能会使另一国家或者地区的人感到恐慌。

即使是在同样的文化中，交流双方也会因为年龄、性别以及熟悉程度的不同而有所差异，例如对刚刚认识的异性朋友，过多的目光接触就可能引起误会。

一般情况下，在整个交谈过程中，你和对方视线相接累计达到 50%～70%，就可以得到对方的信赖和喜欢。

㈡ 注视的部位

在朋友、同事相处时，有人会开玩笑说：你这么看我，真是不怀好意！这里所谓的“不怀好意”，并非一定是目光本身包含什么内容，而是由于目光注视的部位引起他人的遐想。如果你被

对方从头到脚地上下打量一番，你一定会感到不舒服甚至是有所冒犯。当然，在不同的交往场合，注视的部位是有所区别的。

1. *公务注视：* 目光主要朝向对方脸上的正三角地区，即以双眼为底线，上顶角至前额。这适用于正规的场合或者需要认真处理的事项，例如洽谈公务、磋商交易、谈判、领导同下属的谈话等等。对此部位的注视显得严肃认真，富有诚意。一个人如果能将视线总是落在这个三角地区，他就在相当的程度上把握了谈话的主动权和控制权。

2. *社交注视：* 范围是对方的倒三角地区，即双眼为上线，嘴为下顶角。这适用于一般交往的场合，对此部位的注视显得轻松随意，有助于双方在亲切和谐的气氛中进行交流。

3. *亲密注视：* 范围在双眼至前胸之间。这适用于关系比较密切的好友或者是恋人之间。有时，当交流的双方相互产生好感以后，也会采用此部位的注视。当然，这不适合于刚刚开始接触的生人之间，会令他人感到轻浮，没有教养。

4. *瞥视：* 是指非正向的并且伴有明确面部表情的注视方式，例如向上扬眉，可能是表达一种兴趣或者是某种敌意，而皱眉、压低嘴角，则意味着某种否定或疑虑。

在沟通与交流过程中，我们应根据不同的对象和内容选择恰当的注视部位，例如，当需要对某人进行批评教育时，如果用社交注视，就会消弱问题的严重性，使对方觉得问题没有什么了不起；如果用亲密注视，可能会让他感到窘迫；只有公务注视才是最合适的。

思考与练习

1. 请你验证彼得介绍的眼球运动规律：向对方提出一个你知道答案的问题，观察其眼球运动方向，并判断其是在搜寻记忆（向左侧移动）抑或为构建答案（向右侧移动）。

2．在与人交流时，你是否以目光注视他人，有没有从这种专注的目光中得到意外的收获？

3．你对目光散漫的人有何看法？

4．视线交流具有哪些功能？请举出生活中或者影视作品中的实例予以说明。

第二节　微笑，并且保持微笑
——微笑在沟通中的意义和运用

在抗击“非典”的电视节目中，有许多电视片头以感人的画面或者是鼓舞人心的话语给观众留下了深刻的印象，其中一则话语就是“微笑，并保持微笑”。这是许多身处一线的医护人员对自己的要求。虽然他们全副“武装”，戴着厚厚的口罩，但是他们还是会提醒自己“保持微笑”，只有这样做，才能够使自己充满信心，同时给病人送去关爱和鼓励。微笑具有如此的穿透力，即使人们看不到它，也会感到其存在。当然，在绝大多数的沟通场合，微笑还是通过视觉起作用的。

一、世上没有人不喜欢微笑的脸

世上不会有人读不懂微笑，即使语言不通，或者彼此陌生，人们也会感到对方发出的友好表示，即刻就会受到感染，并且变得熟悉起来。微笑作为一种交往形式，对于开放的中国显得尤为重要。在首届国际少年“尊重、合作、发展”论坛上，北京一位高中女生王湉的“微笑理论”刚一出口，就得到了与会中、美、日三国百名青少年的热烈掌声。王湉自己有过这样的经历：在麦当劳，她的餐桌对面坐下一位外国人，开始时相对无言都感到有些尴尬，直到王湉向对方微笑并且问候“你好”，对方马上还以微笑，此刻，双方的陌生感才得以消除。由此她得出结论，中国

人应该克服过多的含蓄，从微笑开始，抓住机遇介绍中国和让外国人了解中国。

世上可能没有人不喜欢一张微笑的脸，因为对你微笑的人至少传递了这样的信息：我喜欢你，你使我感到快乐，我很高兴看到你。即使是婴儿的笑容，也会起到巨大的作用。在一家宠物医院，人们感到等候的烦闷和空气的污浊，没有人交谈，是一位女顾客怀中抱着的九个月大的婴儿，以其天真无邪的笑脸打动了身旁那位烦躁不安的先生，他露出笑脸并且和女顾客攀谈起来。过了一会儿，整个候诊室的人们都开始了愉快的交谈，轻松和谐的气氛取代了原先的乏味和僵硬。这是微笑辐射的结果。

人们是那样不喜欢没有笑容的脸。卡耐基谈到过这样的经历，他曾经跟雪佛莱待在一起，内心的感受是很失望，闷闷不乐，直到对方脸上有了笑意，自身的观感才得以改善，否则对对方的印象可能“仅仅就是一位家具制造者”而已。在我所教过的护理系的学生中，有同学谈到，她们在临床实习时，有的病人问过她们：“你们是不是不喜欢护理专业，怎么一个个小脸绷得那样紧？”看来，阴沉的脸传递出来的直接信息就是：我不高兴或者是我不喜欢做这件事。

人们之所以喜欢看到笑脸，是因为微笑本身包含着非常丰富的内容。那么，微笑究竟能够传递多少有价值的信息呢？逸凡在《人际交往的23条傻瓜定律》一书中做出了如下的归纳：

1. *微笑是自信的象征*

一个人在遇到极严重的危险或困难时，仍然能保持微笑，好像若无其事。这种微笑充满自信和力量。好像有一种超凡的魔力，向阳光一样，可以驱散阴云，驱散黑暗，令阴郁、沮丧、恐惧、苦恼等种种情绪一扫而光，使他人被这种自信所感染陶醉。

2. *微笑是礼貌的表示*

一个懂礼貌的人，微笑之花开在他的脸上，永不消失。无论

双方是否相识，他都将微笑当礼物，慷慨、温暖地、像春风一样、像春雨一样奉献，使他人感到亲切、愉快。

3. *微笑是和睦相处的反映*

能够与他人友好相处的人，往往能够保持经常的微笑。他不仅在人前笑容满面，和蔼可亲。即使是一人独处，想起他人也会微笑。他觉得人人都待他很好，人人都很可爱，人人都信任并且喜爱自己。

4. *微笑是心理健康的标志*

一个心理健康的人能够真诚地微笑，使美好的情操、愉快的思想、温暖的情怀以及善良的心地交融在一起。发出真诚微笑的人，表现出对别人的感觉敏锐且尊重，同情、体谅并乐意帮助他人，能够与他人分享快乐，为他人减轻痛苦和忧伤。与善于真诚微笑的人交往，你会得到坦诚、热情、无私的帮助。

5. *微笑意味着人所拥有的高雅气质和成熟人格*

经常微笑的人往往都是快乐且具有安全感的，他也能把自己体验到的快乐和安全感传递给别人。

总之，微笑是一种磁力，一种电波，它能够沟通人们的心灵，使人们获得精神上的满足。既然一张笑脸能够传递上述诸多积极的信息，我们何不以笑示人呢？

二、哭也一天，笑也一天

上个世纪30年代，是美国经济处于萧条的时期，有80%的旅馆倒闭，当时的希尔顿旅馆亦欠债50万美元。老板希尔顿对员工们说，“为了将来能有云开日出的一天，我请各位万万不可把愁云挂在脸上，给顾客的应该是永远的微笑。”即使在旅馆生意兴隆之后，他也没有忘记告诫员工：“只有一流的设备而没有一流的微笑，就好比花园里没有阳光，我宁愿住虽有残旧的地毯，却处处有微笑的旅馆，也不愿住进只有一流设备而见不到微

笑的地方”。微笑之所以能帮助企业度过难关，是因为它给所有看到它的人带来了希望。

当今社会，微笑的运用更是得到各行各业的重视。成都一家房地产公司花费重金聘请香港的形象顾问为员工做培训，培训的主要内容就是传授“一笑值千金”的营销理念，学习“含金量极高”的笑容。其目的就是要在卖出房子的同时，把企业推销出去。因为员工的微笑已经不属于他们自己，他们的音容笑貌直接向社会展示了企业形象。这家企业的确明智，在激烈的市场竞争当中，要想保住长久的不败，必须从提高员工的素质做起。而对于现代企业员工来讲，微笑是其必备的素养。

密西根大学心理学教授麦克奈尔的研究表明，有笑容的人在管理、教导、推销等方面比较有成效，更可以培养快乐的下一代。因为笑容比皱眉更能传达你的心意。有人可能以为，我又不是做管理、教导或者是推销工作的，似乎笑容就不那么重要了。其实，在人生和社会这个大舞台上，无论你从事何种工作，你都会在某些时候具有这方面的职能：在求职或者晋升的时候，你需要推销自己；在讲述或者介绍自己的专业技能时，你负有教导的职能；在你所负责的工作环境中，你也不可能没有管理的义务。更何况，我们每个人早晚都会肩负起培养下一代的指责，所以微笑应该是我们一生的功课。

具体来讲，微笑的功能表现在如下几个方面：

㈠ 创造和谐友好的沟通气氛

例如我们前面提及的王湉，就是以微笑打破陌生感，使双方的距离由疏远变为亲近，由此开始愉快的交流。通常我们在与生人进行最初接触时，微笑都能有效地帮助我们传递友情、温暖和礼貌，消除他人的隔膜和拘谨，使得双方无论是何种性质的相聚都能拥有一个亲切的氛围。

（二）缓解交流中的紧张和不快

在有些场合，某个人的不适当话语可能会引起在座其他人的尴尬，此时如果有人微笑着将话题岔开，就能够降低他人的不快，避免冲突的产生；当我们自己面对比较尖锐的问题时，如果我们必须给予正面回答时，也可以以微笑适当减低辞令的严厉程度。

（三）补偿我们对他人的歉疚

当我们因为主客观原因不能满足他人的请求时，面带微笑有助于他人顺畅地接受我们的拒绝；当我们由于自身的不慎给他人带来不便和麻烦时，歉意的微笑可能会获得他人的谅解。一位乘客在飞机上对空姐忘记送水感到不满，空姐微笑着道歉，后来乘客说，“我本来是要投诉的，但是因为你的 12 次微笑打动了我，所以我改成了表扬。”看来，微笑是可以化解矛盾和纠纷的。

（四）透过声音的威力

某电脑公司经理为了招聘一个电脑博士费尽了周折，最终这个抢手的人才谢绝了其他公司的邀请。问及原因，电脑博士说，其他公司的经理在电话里冷冰冰的，商业味很重，感到像是生意往来，但你的声音听起来似乎真诚地希望我成为你们公司的一员。这其中的奥秘就是，该经理在与博士通电话时，始终微笑着。

微笑的影响如此巨大，即便双方没有面对面，也会透过声音辐射过去，使他人受到感染。在学习过这一内容的学生中，有不少人尝试微笑着与亲朋好友通电话，结果是对方纷纷反应：这些学生性格变得开朗活泼、更易于交流了。

（五）微笑可以使自己获得愉快和幸福

一般人以为，只有我感到高兴，脸上才可能有笑容，即所谓“行动跟在感觉之后”，但是哈佛大学教授詹姆斯却提出，行动可以和感觉并肩而行。因为“行动是在意志的直接控制之下，而我

们能够间接地控制不在意志直接控制下的感觉。因此，如果我们不愉快的话，要变得愉快的主动方式是：愉快地笑起来，而且言行都好像是已经愉快起来……”。这就是说，也许本来你没有什么值得高兴的事情，但是当你让自己做出微笑的动作时，内心亦可以获得快乐的感受。

很多人从微笑中获得了人生的幸福。一位股票经纪人在卡耐基的学校听课以后，开始了他的微笑旅程：早上起来对妻子微笑，上班时他对开电梯的工人微笑，对看门人微笑着打招呼，在地铁换车时对检票员微笑，到了交易所对顾客微笑。结果是每一个人都以微笑相报。他不仅获得了更多的家庭幸福，而且对前来抱怨和诉苦的人所进行的调解变得容易了，当然收入也增加了。

有家企业要求员工把“笑也一天”当做座右铭并且摆放在工作台前，看到它，人们不仅会笑对每个客户和同事，而且即使在没有人的时候，也会令自己以愉快的心情享受工作。

既然哭也一天，笑也一天，我们何不笑着过好每一天呢？

三、不让一天无惊喜

在我们了解到微笑具有如此巨大的价值之后，并非一定就能改掉长久以来形成的表情习惯。虽然我们可以运用詹姆斯教授的以行动带动感觉的方法，但它毕竟带有某种“强迫”性，怎样才能让我们拥有发自内心的微笑呢？可以从以下几个方面去增强笑的原动力：

（一）树立积极的人生态度，不让一天无惊喜

人生最大的敌人是平庸，是那种对一切都没有兴趣的生活态度。当我们以积极的态度去面对生活时，就会对所有的新事物保持开放与接纳，当我们向孩子那样睁大了眼睛看世界时，就会从未知的、新奇的事物中找到无限的乐趣。当我们努力加大生活的密度，让自己多做有益的事情时，我们也会感到充实，并且能够

从自身思想和实践的不断进步中感到快乐。

（二）对世界充满爱心

当一个人过于以自我为中心的时候，他总是以挑剔的眼光对待周围的人和事，一旦外界与自身意愿相违背，就会怨天尤人，如此心态，当然不会有真诚的微笑。如果我们能够以宽阔的胸怀去善待他人和世间的所有事物，就会发现他人以及其它万物的可爱之处。当我们学会爱亲人，爱朋友，爱所有和我们一样的生命时，自然就会从内心发出由衷的微笑。

（三）培养幽默感

应该说微笑是一种修养，而不是挂在脸上的一种表情。如果你不善于发现生活中的趣事、乐事，不具备智慧的挖掘能力，难以将平淡变为深刻与神奇的话，你不仅会失去很多笑的机会，而且会在人际交往的尴尬时刻无能为力。反之，如果你拥有智慧的幽默，能够体察和欣赏世间情趣时，你就不仅可以做到笑口常开，而且可以在沟通氛围遭遇紧张不快时，机智而巧妙地消除障碍、化险为夷。

（四）对他人充满感激

当人们发现某人沉着脸、没有一丝笑意时，常常会说："好像别人欠他什么似的"！也就是说，如果心中总是意识到他人对自己有所亏欠时，我们很难做到笑脸相迎。反过来，当我们对他人心存感激之时，笑意就会从心中荡漾出来。

贝特洛是美国最成功的保险推销员，他的经验是"一个面带微笑的人永远受欢迎"，为此，在每次进入别人的办公室前，他总是停下片刻，想想必须感激的许多事情，然后展出一个大大的、宽阔的、真诚的微笑，走进去。其实，保险推销员时常要和生人打交道。即使在进入生人的办公室，贝特洛都能想到令人感激的事情，因此他成功了。

和成功人士相比，我们对所有认识与不认识的人是否都能心

存感激呢？即使对那些帮助过自己的人，有时都会觉得“那是他应该做的”，这就难怪人们惯于板着面孔了。所以，要表现真诚的微笑，就应该常常想到他人曾经给予我们的种种好处：友情、尊重、理解、支持，即便是初次交往，也应该感激他人的接纳。

综上所述，微笑是一种人生态度，它有助于改善我们看待他人的角度和方式，使我们变得更加宽容与开放；微笑是善意的使者，它能使人与人之间的生疏变为亲密，使隔阂变得融洽；微笑更是这样一种财富，它既丰盛了接受者，又不会使给予者贫瘠。

思考与练习

1．当看到别人对你微笑时，你的内心感受是什么？

2．在《非常男女》一类电视节目中，时常会由场上的嘉宾评选出“人气最旺”的男士女士，你知道获此殊荣的人通常具备怎样的特征吗？

3．有个女孩非常害怕打针，但是这次遇到的护士却使她忘了疼痛，你知道护士是怎样做的吗？

4．你怎样理解“行动可以和感觉并肩而行”？请你对着镜子微笑，看看心情是否会变得愉快起来。

5．在你身边，有没有因为微笑而获得某方面（在人生幸福或者是沟通交流中）成功的案例，请写出1～2件。

6．请实践“声音的威力”：在打电话时，微笑着说话，听听对方有何反应？同时请你辨析对方是否在笑着通话。

7．用一周时间进行微笑训练：要求自己每时每刻保持微笑，总结对方的反应以及自身的收获。

第三节　在场的人都被他的声音感动了
——声调的意义和运用

在我们与他人交流的过程中，往往会更多地注意他人以及自己的遣词造句，而较少关注那些词句是以怎样的方式说出来的。当然这种忽略，仅仅表现在有意的层面，因为实际上，我们常常在不自觉中受到他人说话声调的影响，而且对他人声调的感知常常影响到自己的情感，这样就使得声调的作用远远超出了话语本身。一个善于沟通的人，不仅能够敏捷地听出声调所表达的真实信息，而且决不放过任何使自身更具影响力的方式，例如对声调的有效运用。

这里所说的声调，包括嗓音的质地、音量的大小、语速的快慢以及抑扬顿挫的起伏等等。它们在具体的沟通过程中，发挥着不容忽视的重要作用。

一、声调的意义

同其他非言语沟通方式一样，声调的意义和表现是多方面的，它影响着人们的感情以及对讲话者的整体印象，帮助我们更好地理解语言信息。尤其是在双方没有面对面的时候，沟通是否具有成效，声调往往具有决定性的作用。

㈠ 声调具有较强的表情功能

我们说出来的语言本身通常都很平淡，真正使它深入人心的，是我们讲话的方式。同样一句话：“我感到非常遗憾，真是很对不起你”，如果用随随便便的口吻说出来，会让对方感觉你毫无诚意，只是嘴上说说而已；但是如果夹带了内心感情、以比较缓慢、低沉的语气说出，对方就可能受到感动。在有些情况下，语言会变得完全无足轻重，取而代之的，只是人们对于声音

的感知。我们来看下面的例子：

有一位悲剧演员到国外去访问，在一次活动中，应在场客人的要求，他即兴读了一页文字，其声情并茂的朗诵感动得观众留下了热泪。事后，有人才知道，他诵读的不过是一张菜单。也许，我们无法亲自经历这样的场面，但是，每个人都会从自己的记忆中，找到那些曾经使自己受到震撼的声音。

声调所具有的强烈的情感冲击力是其他身体语言难以比拟的。在一般情况下，声调能够表现一个人的情绪状态和态度，我们可以从交流伙伴的声调中，听出对方是友好还是敌对，冷静还是激动，诚恳、谦逊抑或虚假和傲慢。在了解到对方的情绪状态之后，我们才可能及时调整沟通的策略与方向。

（二）声调有助于我们把握语言信息的真实性

如果有人说："你这个想法还是挺不错的。"但是在其声调里，却分明包含着讽刺的意味，这时你就要想办法弄清楚，对方是否真的赞同你的意见。

同其他身体语言一样，声调有时可以表达说者绝大部分的意图，而我们对其语言信息的理解是否准确，就取决于对说者意图的把握。在实际的交流过程中，我们要注意了解对方说话的声调与其想法、感受和期望是否一致。当我们发现某种不一致时，就要尽力去发现其声调所表达的真实意义。

（三）声调对听者判断的影响

有人进行过这样的实验：对同一个人的讲话录音进行技术处理后分三次播放，结果是听众对讲话者得出了三种不同的印象：对较高的声调，人们认为他个子矮小，不够诚实，比较软弱，有些神经质；对语速过慢的声调，人们认为他被动并且不太可靠；对于正常说话的声调，人们认为他比前两者安静，痛快，富有说服力。由此可见，在日常生活中，我们对他人的印象，往往取决于对其声音的感知。

在用电话进行的交流中，声调对他人的影响力显得更为突出。尤其是在从未谋面的陌生人之间，声调决定着对他人的主要印象，由此又决定了双方是否有可能进一步的面谈。无论是营销，还是解决具体问题的会晤，如果不能成功地电话预约，失败则在所难免。因为看不到对方，人们不仅关注其说什么，更会从其说话的方式中思量对方是个什么样的人。从对方的声调中，人们会不由自主地循着听觉的引导，对他人的年龄、外貌、情绪状态以及人格特点做出判断，当对方给自己留下比较好的印象时，见面就是必然的事情了。尽管有时见面以后，对方和我们的想像有较大差异，但是我们仍然会保持从声调去感知对方的习惯。

二、发挥声音的魅力

朱镕基总理在任时，举办过多次出色的记者招待会，其言辞的精彩与抑扬顿挫的声调珠联璧合，给世人留下了深刻的印象。朱总理洪亮且富有磁性的声音，时而慷慨激昂，时而情真意切，时而幽默风趣，既增强了内容的感染力，又充分展示了大国总理的风范。由此使我们领略到了声音的巨大魅力，为我们学习声调的运用树立了经典的榜样。

当然，人们的声音质地受到自然、生理的限制，不可能每个人都拥有洪亮悦耳的嗓音，但是我们却可以从语音、语调、节奏、音量、情感表现等方面进行调节，针对不同的场合和不同的对象，运用不同的声调，实现沟通的目的。

㈠ 声调与职业的结合

对于从事服务行业的人来讲，因为每天都要面对陌生的客户，声调的亲切与柔和显得格外重要，这样的声调传递的是友善和诚意，渗透着“买卖不成情义在”的理念，而高声、急促则明显表露出催促他人成交的商业欲望，这反而可能会使他人拂袖而去；对于教师来讲，固然也需要亲切的声调以示对学生的关爱，

同时还特别要求声调的明朗与清晰，只有用清朗的声调去传授知识，才能帮助学生掌握学科的脉络，而沉闷、含混的声调只能增加学生的负担；对于医护人员，尤其对护理工作者，声调的轻柔与适度的沉稳有力缺一不可，没有轻柔，就谈不上白衣天使，但是如果没有坚毅和刚强，病人就很难获得战胜疾病的信心；对管理者而言，声调的威严是必要的，它主要体现于语句的简短和声音力度的结合上，拉长声或者乏力的声调，会给人无能与优柔寡断之感。

我们不再一一列举其他的职业，即使是上面谈到的职业，也会因为场合的变化而有不同的变化，例如教师在课上和课下的声调就是有所区别的。我们应注意在实践中灵活地加以运用。

（二）声调与情感的表现

在对全国闻名的优秀售票员李素丽的报道中，有记者专门写到了李素丽声音的美。而我们从广播、电视中听到李素丽的讲话，发现她的嗓音本身并非如歌唱演员那般美妙，其魅力在于情感的表现。李素丽自己说：我看见乘客就高兴。正是因为她对服务工作、对乘客的爱，使她在与乘客的交流中充满了感情：她用充满喜悦的声调播报站名，介绍北京的名胜；用柔情细语关照老弱病残；用诚恳和耐心的语调说服言行举止不文明者。由此看来，李素丽的优秀和成功与其说话的方式特别是充满感情的声调是分不开的。

在日常交往中，有些人的话语难以深入人心，常常不是因为其内容的空泛，而是声音的苍白和平铺直叙的方式缺乏感染力。回想一下我们看过的影视作品，凡是那些震撼人心的场景一定伴随着感人的语言和语调。如果我们希望自己的声调富于情感表现力，需要从两方面入手：首先是让自己的内心充满感情，当我们对世界、对他人充满友善和爱心时，才有可能在交流中自然而然地流露出来；其次是使自己的声音在音量、音高等方面有所起伏

和变化。当然，这种语音语调的变化应该和情感内容的变化相吻合。

㈢ 声调与节奏的变化

一位师范院校的毕业生去某高校应聘，按照规定，她进行了一节课的试讲，不到1小时的时间，听讲的人却感到很累。原因不在她所讲内容的深奥与枯燥，而是她几乎没有停顿的说话方式和始终如一的节奏“拖垮”了人们的听觉神经。在日常生活中，我们会说某人讲话“象念经一样”，就是类似这种每个字的发音都是同样长短的节奏。如果说者的表达需要较长的时间，无论是进行工作汇报抑或是讲课，都会使听者感到厌烦。

缺乏节奏感的声调还妨碍着信息的接收，因为从你的话语中，人们很难把握重点。也就是说，你想强调什么，希望别人注意什么，都可以通过节奏的运用表现出来：例如放慢语速，对重点词汇进行重复，关键时刻的停顿等等。当然，声调的节奏与情感亦是不可分割的，所谓抑扬顿挫，就是二者结合产生的效果。

㈣ 避免声调对沟通的阻碍

在与人交流时，我们需要避免如下一些可能会造成不良后果的声调：具有冷嘲热讽意味的讲话方式；以鼻音、哼声表现的趾高气扬、冷漠、鄙视和恼怒等。这类缺乏善意的表示，一定会引起对方的不愉快，从而使沟通的气氛遭到破坏。

同样一句话用不同的口吻说出，效果是截然相反的。当我们需要询问一个自己没有把握的问题时，该怎样发问呢？话语很简单：“关于……，你知道吗？”如果使用讨教的口气，表现得诚恳、谦逊，对方当然乐于回答；但是如果自己明明不懂，却又放不下架子，不甘向别人发问，就可能发出指教和考问的口吻，对方发现你并无诚意，敷衍了事就在所难免了。

㈤ 与交流伙伴相对应

一般而言，人们会受到与自己说话方式相同的人的吸引，如

果我们能够使自己在声调上与对方协调一致，双方的距离就会靠近。我们可以通过观察，有意识地与对方在语速、音高、音量、节奏上相似。因为对方习惯了自己的讲话方式，所以，除非特别刻意的模仿，他人是不会在意我们这种对应方式的。但是效果却可能立竿见影，我们与他人的关系更加和谐，目标亦容易实现了。

总而言之，声调在沟通中发挥着为语言服务的重要作用，运用得当，就会为内容增光添彩。我们要注意在实践中多观察总结，向优秀的影视作品学习，不断提高运用声调的意识和水平，使我们与他人的沟通更加和谐与有效。

思考与练习

1. 你以往的经历中，是否对什么人说话的声调留下了深刻的印象？请列举其声音特点。

2. 怎样理解声音的表情功能？回忆打动过的你影视作品，在那些场面中，有没有令人震撼的声音？

1. 请用一周的时间去观察，找到声调与语音相矛盾的实例。

2. 你选择的职业是什么，你认为这个职业有无特定的声调要求？

5. 有人发现，人们在低声说话时最容易保持一致。请尝试用低声与他人交流，看看对方是否会与你相对应。

第四节　培养良好的距离感
——个人空间

在非言语沟通形式中，有一种特殊的形式常常为人们所忽略，之所以特殊，是因为它不象面部表情、身体动作那样附着于人体语言之中，因而也不那么容易被察觉。但是它又确实在沟通

中存在并且发挥着作用，例如我们想表示对他人的不满时，会把本来离得很近的椅子挪开，而当我们希望传递关切安慰之情时，又一定会走近对方。在影视作品中常常可以看到，夫妻间发生争吵之后，总有一方要搬出卧室……由于这种形式似乎是看不见、摸不着的，所以很容易被忽略，我们身边可能都会有这样的人：当你与之交谈时，你需要不断地躲避，因为他或她离你太近，使你感觉不舒服。这种特殊的沟通形式就是个人空间。

在以往的经历中，我们基本上是依靠直觉来把握空间距离，在与不同的人交往时会保持相应的距离，在表达情感情绪时，也会本能地以距离进行调节。但是对于一个有效沟通过程来讲，本能和直觉就会有太多的局限性，它需要自觉地把握与调节。为此，我们有必要了解个人空间的产生、影响因素以及应用的一般规则。

一、人类对于空间的需要

我们先来考察一下现实：假设你在公园游览，当你希望找个地方坐下休息时，肯定会寻找一个没有人的椅子坐下；如果没有空着的长椅，你可能就会放弃歇息的欲望。但是当你已经累得迈不开步，一定要找个地方坐的话，你该如何选择呢？面前的长椅左端有一个游人，你一定会选择右端而不是中间，即使是这样，那位游人都可能不满意地看看你，假如你再向中间挪动，对方一定会起身离去。明明可以容纳四个人的长椅，为什么先到者不能接受一个后来的人呢？

美国人体语言学家法斯特教授介绍了这样一个实验：两人到餐厅用餐，双方隔桌对坐，当甲俯身向前，悄然将桌上的菜单、佐料瓶等物品推向对面时，乙的反应首先可能是身体向后仰，随后找机会把这些甲堆放过来的物品送回原处。在不知不觉中，乙捍卫了自己原本应该享有的空间。

上述两例说明，在人们的潜意识中存在某种界域的观念，这是出于“防卫”需要而产生的以自己的身体支配周围空间的欲望。这种欲望可以从很多方面表现出来，如果有可能，人们总是会用围墙、栅栏等把自己的家圈起来；在工作场所，我们也会用办公桌椅给自己固定一个位置；即使是在幼儿园，如果哪个小朋友的位子偶然被他人占用了，他都会以自己的方式表示不满。而国界，在某种意义上说，其实就是个人这种界域观念的延伸。

心理学家认为，人都具有把自己圈住的心理上的个体空间，它就象一个无形的“气泡”一样为自己割据了一定的领土，一旦这个“气泡”被人触犯，就会感到不舒服、不安全甚至会恼怒起来。我们来看一个真实的事件：在某医院儿科病房，住着甲、乙、丙三位小病人。护士在给甲注射时，因为甲的床头柜上满是物品，就将针盘随手放在乙的桌前，乙当时没有说什么，但是第二天，护士再这样做时，她发现乙的桌子已经没有空地了，于是又将针盘放在丙的桌上，丙的年纪较小，当即哭了起来，丙的母亲与护士发生争吵：我的孩子又不打针，为什么要放在我们的桌子上？……其实，医院对于每个病人来说，都是一个临时场所，属于他们的空间，也是极为有限的，即便如此，他们也不愿轻易受到“侵犯”。这就是说，尽管人们所需要的空间距离会受到各种因素的影响，但是，每一个人出于“防御”、“防卫”本能而在心理上限定的空间感觉必然外化为自己与他人的一种物理距离。即使环境千差万别，人也不能没有自己的空间，人们之间也不能没有距离。

当然，保护自己个人空间的需要，并非就是阻断与他人的接近，而是力图在个人空间不受侵占的情况下自然地交往。当情况发生变化时，人们又可以迅速调整自己的空间需要。比如，走进电影院，如果可能，我们一定会选择长排坐椅的两端，这样，就会因为身体一侧的宽松而感到自由舒畅。但是当两端的椅子没有

空时，我们也会自然而然地融合到观众席中。在阅览室，人们总喜欢用书本、书包在自己旁边“占个座”，使自己活动的余地稍大一些，但是随着人员的不断增多，“占座”的人也会主动让出位置。由此可见，个人空间是有弹性的，它会受到诸多因素的影响。在与他人进行交流时，我们要注意把握空间距离的尺度，避免误入他人的个体空间，同时也要运用空间距离的有关原理，改善和推进沟通的进程。

二、影响个人空间的因素

个人空间的范围并非是一成不变的，它具有很大的伸缩性。不同的人对空间距离的需要有所不同，同一个人在不同的心态和环境中也会有不同的需要。当我们掌握了影响个人空间的诸多因素之后，就有可能根据交流对象的变化，调整我们与之交往的距离。有关专家研究结果表明，下列因素会影响人们的空间需要。

㈠ 文化差异

这主要体现为不同民族交往距离的差别。一般而言，地中海国家的人交往时身体接触较多，而北欧国家的人则相互离得较远；当法国人和英国人交谈时，前者总是保持较近的距离，后者则感到不习惯；阿拉伯人和日本人都能够在狭窄的空间里群聚，但是前者有时更喜欢碰触他人。即使是同一国家，也会因地域的不同而有较大的差别。克里斯·科尔在《沟通的技巧》中谈到，来自于乡村的澳大利亚人比来自于城市的澳大利亚人更趋于需要较大的个人空间，也许某人拍另一个人的后背或者将手放在肩上在澳大利亚人的商务场合中是最频繁发生的。但是亚洲人，除非他们非常“洋化”，一般身体根本不接触。

不了解这种文化的差异，就会出现交流中的不和谐场面。有学者观察到这样的情景：一个南美人和一个北美人在大厅的一端交谈，前者因为习惯较近的距离而不断向前靠，后者则保持着自

己需要的较大距离不断后退，当谈话结束时，两人已经移到了大厅的另一端。有时，北美人为了克服这种空间的不协调，他们会用桌椅相互隔开，即便如此，南美人还是会不知不觉地越过阻碍，最终到达他所喜欢的交谈距离。这就提示我们，在与不同文化背景的人交往时，应尽量了解对方的空间需要，避免因为距离使用不当而令他人感到不礼貌或者是过于冷漠。

除了这种地域文化的差别之外，我们也还发现，人群中文化程度高的人比起文化程度低的人来讲，前者需要的距离要大一些，这可能是高学历赋予其较多的内敛和自尊的缘故。

总之，随着我国改革开放的发展和对外交往的扩大，我们每个人的接触范围也会越来越广，为了实现友好融洽的沟通，我们需要通过学习有关的知识以掌握不同民族和地区的空间习惯。当然，我们很难做到事事提前把握，这就需要在实际沟通过程中，注意观察对方在空间距离方面的反应，藉此对自己的行为做出调整，以适应对方的习惯和需要。

（二）性别和年龄的差异

在街上，如果你看到几个中学生在勾肩搭背地行走，他们会是男生还是女生？在办公室，有几个同事在扎堆密谈，他们会是男性还是女性？答案多半都是：女生，女性。实验表明，男性的个人空间要大于女性，在男性之间进行交往时，相互间的距离比较大，而女性之间则往往采取较近的距离。有人认为，这可能和两性性别倾向不同有关：在一般的社会生活中，女性善于与他人分享，而男性则更愿意捍卫自己的拥有物。

了解到这种差异之后，我们就可以视交流对象的不同灵活运用：如果你与对方同为男性，那么双方就应注意保持较大的距离；如果你和对方同为女性，就可以适当拉近距离；如果双方为异性，则应根据占据主导地位的一方选择恰当的距离。

在年龄差异方面，通常是随着年龄的增长，其个人空间距离

也在增大。同龄人的交往距离一般要小于不同年龄之间的距离。对儿童来讲，他们几乎是无法区分各种人际距离，无论男女老幼，他们都会走到人跟前，以最小的距离进行交流，这种现象一直会持续到十几岁以后才能够有所改变。在这里，我们特别要注意与长辈的交流，学会以适当的距离表达对他们的尊重。

（三）身份、地位的差异

走进一个工作单位，如果你看到办公桌椅被一个个灰色的隔板隔开，那么这一定是普通工作人员的办公室。如果在另外一间办公室里，只摆放一张工作台，那么桌子后面的人一定是有级别的领导者。级别越高，他的工作台可能就越大。这是因为，地位高的人比地位低的人需要较大的个人空间。如果交流双方地位差别很大，他们之间的空间距离也会很大。有人拍摄过这样的录像：

三位来访者甲乙丙分别过来与写字台后面的丁谈事，每个人与丁交流的位置都不同，请观众判断来访者的身份。甲只是敲开门，站在办公室门口与丁说话；乙走到了办公室的中间开始说话；丙则直接走到丁的办公桌前与之交谈。至此，我们可以得出结论，甲乙丙的身份是依次增高的，因为丙与丁的地位差别最小，所以他才会以最近的距离进行交流。

地位的差异使空间需要染上了浓厚的社会色彩，而不再仅仅是一种防卫的本能。在这里，人的职权地位决定了他的空间占有形式：宽阔的老板台带有扩张和不容侵犯的意味，而这种空间形式又折射出领导者的职权地位。当我们面对较高职位的交流对象时，一定要充分考虑他的空间需要，不要轻易冒犯对方；反之，当我们处于较高位置时，亦可以使用较近的距离，造成平易近人的印象，使沟通更加轻松顺畅。

（四）喜欢程度的影响

心理学家发现，人们对他们喜欢的人要比不喜欢的人距离更

近。所谓“喜欢”包括身体的吸引力，熟悉程度，相互的欣赏和认可等等。此外，我们还会和有某种缺陷的人保持较远的距离。和有生理缺陷（如残疾、烧伤等）的人相比，我们可能更会躲避那些具有社会性缺陷例如犯过罪的人。

在许多特定的沟通场合，我们需要克服本能的距离感，有意识地运用空间距离达到沟通的目的。如果交流对象是一个残疾人，较远的距离会增加他的自卑，同时也会在其心理上产生与你的隔膜，这就会影响到沟通的效果。当我们忽略其外观形象与常人的差异，象熟人一样地走近他时，就可以消除其内心的不安。有位刑警队长曾经使一个涉嫌多起盗窃案却又拒不承认的女犯罪嫌疑人放弃抵抗，如实交待了全部犯罪经过。其秘诀就在于：他一改以往审讯的习惯，没有坐在距离犯人较远的桌子后面，而是拉了一把椅子，径直坐在她对面，象唠家常般地谈起她年少时的经历，在这样的气氛下，犯罪嫌疑人当然会受到感染，在不知不觉中就放弃了伪装和狡辩。

（五）交往情境的影响

沟通总是在一个具体的交往情境中进行的，情境的不同对人们之间的距离有着很大的影响。在正式的场合，例如谈判的时候，来自两方的代表会自动地沿着桌子排成相对的两行，隔开的距离意味着鲜明的归属，各自都要维护己方的利益，但是到了休息用茶或者是午餐时，人们就会交相簇拥，以近距离表达谈判桌下还是朋友的意念。

谈话内容对相互间的距离也会产生影响，如果话题比较严肃，双方则应借助距离维系相应的气氛；如果话题具有某种私密性，在距离上双方自然就会亲密无间。此外，人们所处场所的大小有时亦对个人空间具有决定性的作用，在拥挤的公共场合例如公共汽车上人们在距离上是别无选择的。

综上所述，个人空间受多种因素的影响，无论哪一种因素都

不是单独起作用的，它们交织在每一个具体的沟通环境里，在不同场合中会有所侧重。这就需要我们灵活地予以掌握和运用，当我们在现实中能够较好地把握空间分寸感时，就可以消除许多紧张、不安、不适和误解。

三、人际距离带

虽然存在前述各种因素的影响，但是总体来讲，人们之间的距离是有一定规范的。人们在这种规范中活动，在沟通中以不同的距离传达特定的意义。研究人类学和心理学的美国学者霍尔博士提出了“人际距离带”的概念，它代表了不同意义的人际距离范围，文明社会的人们基本上都是在这四种空间范围内进行各种活动的。

㈠ 亲密带：0～0.5米

一般情况下，这是恋人之间以及家人之间专用的亲密距离。当然，在社会生活的某些方面，也会采用这样的近距离，例如一方陷入巨大的悲痛，另一方要表达抚慰之情时，需要走近并给予适当身体动作。在医护人员对病人进行救助时，往往要求零距离的接触，在抗击“非典”的日子里，正是医护人员与病人的零距离接触，挽救了众多危重患者的生命，同时也给予整个社会以巨大的精神鼓舞。有一位记者勇敢地进入非典病房采访，当她听到患者咳嗽时，本能地向后退了一步，然而当她看到医护人员站在零距离的位置上纹丝不动时，她受到了感染，最终出色地完成了自己的任务。此外，军警人员在遭遇负隅顽抗的敌人时，也是在这个距离内与之搏斗的。

在这个范围内，双方会通过视、听、嗅、温、触觉等感官发出的信息进行交换，所以在社会生活中，除了前面所讲的几种特殊情况之外，如果人们之间未能达到亲密的程度而随意进入这一领域，就会引起对方的戒备、不满乃至冲突。在大庭广众之下采

用这种距离进行接触（父母与孩子的接触例外）也会令他人感到窘迫，特别是在中国人的观念中，恋人之间的亲密行为应该是私下进行的。

有时迫于情境的限制，我们不得已进入了这一地带如拥挤的乘车或者购物环境等，此时，人们会自然地调节个人对空间的态度，允许一些在平时不可能接受的零距离接触，但是我们会收敛所有的身体语言，将目光转向不与他人接触的地方，尽可能不发出任何有意义的信号。由此也可以证明，亲密带的使用是比较有限和必须谨慎的。

（二）个人距离带：0.5～1.25米

这适用于朋友、同事之间的交往。人们在这个范围内的活动，既可以保持友好而亲密的气氛，又显示了对他人的尊重且不失分寸。如果是和比较亲近的友人进行交谈，可以把距离调整到0.5～0.8左右的范围之内；而对于一般的朋友和同事来说，0.8～1.25的距离是比较合适的。

（三）社会带：1.25～3.5米

顾名思义，社会带是我们在一般社会活动中的距离，例如工作场合中的教师与学生、医护人员与病患、商场导购与顾客、上司与下级、谈判的双方之间等等，都会在这样的范围内进行交流。这一距离带体现的是人们的工作关系和比较正式的沟通性质。在采用这个距离的同时，人们一定会显示出严肃认真的公事公办态度，因为所谈论的内容不具有私密性，使得说话的声音自然而响亮。

有的学者对社会带作了进一步的区分：近位社交距离和远位社交距离。后者主要用于特别正式的社交和商业活动等。当人们需要以距离显示其较高的社会地位和尊严时，有时会用大型的桌子相互隔开。

即使不属于工作的关系，如果我们希望他人能够认真对待当

前的谈话，也应该选用相对较远的社会带，这会避免他人在个人距离带中可能采用掉以轻心的态度。

（四）公共带：3.5～7.5 米

这样远的距离只能是用于大型的社会交往例如庆典、演讲等活动。在这样的范围进行交流，需要有更加明显的身体语言如：声调的提高、点头、微笑、举手等等。这就意味着随着距离的扩大，沟通的力度会受到限制，难度也在增加。因此，如果不是参加大型的社会活动，处于公共带内外的其他人都不会构成对我们个人空间的侵犯，自然也不可能成为我们交流的对象。也就是说，如果我们希望与别人有效地沟通，无论如何是不能在 3.5 米以外进行的。

总之，人际距离是沟通与交流中的重要手段，它不仅可以传递许多有意义的信息诸如相互之间的关系、沟通的性质和场合，而且可以调节沟通的气氛与进程。以往我们主要是通过直觉来把握相互之间的距离，今后则应该更加自觉地根据交流的需要，通过距离的运用改善关系，克服障碍，最终实现沟通的目的。

思考与练习

1. 你是否有过个人空间被人侵犯的经历，你的感受如何？

2. 请重复法斯特教授介绍的实验，观察对方对你的“侵犯”是如何反应的？

3. 请尝试这样的实验：在图书馆或者是阅览室，你分别坐在一个正在阅读的男同学和一个女同学身边，观察他们对你的接近有何不同的反应？

4. 在影响个人空间的因素中，你认为哪些表现得最为突出？请你在日常生活或者是最近看过的影视作品中找到相应的例证。

5. 什么是“人际距离带”? 它在人际沟通中具有怎样的意义？

6.“亲密带”的适用范围是什么？你认为应该怎样看待年轻人在公众场合下的“公开的爱”?

7. 在司法文明的建设中，有些地区的警方将审讯室的桌子改成三角型，使外人难以从位置上分辨出谁是警察，谁是犯罪嫌疑人。你认为这种改变对犯罪嫌疑人的心理会产生怎样的影响？

第十章　建立良好的第一印象

有人说，你给人的第一印象就注定了别人对你的感觉。尤其是第一次约会时，你几乎已经决定了还要不要再跟这个人见第二次面！著名设计大师 De Lucchi 先生说过一句名言："一个人永远不会有第二次机会给人以第一印象。" 你创造的每一个印象都可能成为永远的深刻印象，你没有第二次机会去创造美好的第一印象。从某种意义上说，第一印象决定一切。唯其如此，人们非常重视第一印象，力图发挥其微妙而深远的影响力。

1972 年美国总统尼克松第一次到中国来。为了这个重要时刻，他事先做了精心安排，比如在下飞机的时候，担心随从人员蜂涌而出不能突出自己，就让所有人都呆在飞机里，自己和夫人首先走下舷梯，起到了很好的效果。

中央电视台黄金时段的广告费是以秒来计的，5 秒钟 48000 元，平均每秒近万元，这些费用还不包括法定节假日加收 20% 的广告费等等。在这么短短的几秒钟究竟会产生什么样的效益？竟然能让向来精明的企业家们愿意一掷千金？因为这个时段是给观众留下第一印象的最佳时机。

许多地方政府都非常重视火车站的建设，像北京西站的"北京第一印象工程"，因为它会给初次到北京的人留下深刻的第一印象。

那么，第一印象是如何形成的？哪些因素影响着第一印象？怎样通过第一印象增加个体在沟通中的影响力？本章主要讨论第一印象在非言语沟通中的重要性、交往礼仪以及影响第一印象的因素。

第一节　跟着感觉走，尽在不言中
——第一印象的重要性

与人交往的过程中，我们都会有过这样的体验：总是回忆起初次见面时留下的第一印象，并据此判断。唯其如此，人们在第一次见面之前都会精心准备，以期留给别人好印象。

从人际沟通的效能角度看，第一印象的重要性是不言而喻的。关于第一印象的故事不胜枚举，既有罗密欧与朱丽叶、贾宝玉与林黛玉一见钟情、心有灵犀的浪漫，也有孔子以貌取人、孙权错失庞统留下的遗憾。换言之，良好的第一印象是成功沟通的起点和关键点，而糟糕的第一印象却是沟通过程中的绊脚石和挥之不去的阴影。所以，交往之初，我们一定要精心策划一下，争取先入为主地留给别人良好的第一印象，为以后的人际沟通埋下良性互动的伏笔。

一、决定性的 0.25 秒
——什么是第一印象？

所谓印象，是指保留在某一个体头脑中的、对某人或某物的认知形象。个体首次接触新的社会情境时总是按照个体已往经验，将情境中的人或物进行归类，明确它对个体的意义，以使个体的行为获得明确定向，这一过程称为印象形成。

素不相识的人初次见面时，都会不经意地靠直觉观察，并凭借社会知觉形成的经验对所要交往的人，迅速地做出概括而又明晰的判断。简言之，陌生人在第一次接触时形成的判断就叫第一印象（first impression）。它先入为主，对交往双方后来逐渐形成的总体印象具有较大的决定力和影响力。从心理学的角度看，当人们根据一系列信息去认识某一对象时，最初得到的信息比以后

得到的信息占有压倒的优势。人们对最初出现和接受的信息比较重视，并以此为参照，影响以后的总体印象。在现实生活中，人们常常根据这种第一印象的先入为主作用来决定自己第二次以至接下来的交往行为。

一个完整的人际沟通过程包括信息发送、接收和反馈三个环节。第一印象就是信息发送的环节，当人们初次接触时，给彼此发送的信息大多数是非言语信息，从信息处理的角度说，第一印象是在初次接触的瞬间产生的，是信息在感觉通道内迅速被登记并保留这一瞬间的记忆。这种瞬间记忆的容量非常大，为 9 ~ 20 比特，但保留时间非常短，图像记忆保持的时间为 0.25 ~ 1 秒，声象记忆保持的时间可以超过 1 秒，但不会长于 4 秒。只要对瞬间记忆中的信息加以注意，就可以把其中的信息保持到 1 分钟以上。看来，交往中的个体只要在最初的 0.25 秒给对方留下深刻的良好的刺激，就一定会吸引对方的注意力，把握沟通方向。或者说，至少在 4 秒钟之内，交往的双方已经开始留下彼此的印象，并下意识地为接下来的沟通定下方向。比如在应聘的时候，短短几秒钟内你留给主考官的印象，或许就已经决定了你的成功与否。

二、先入为主，爱屋及乌
——第一印象效应

中央电视台各时段广告的播放顺序不一样，价格也不一样，除了基本广告费外，排在第一位置的广告要加收 20% 的费用，因为这个首要位置可以更好地营造先入为主、占尽先机的第一印象效应。

有这样一个实验：一个心理学家让两个学生 A 和 B 都回答同样的 30 道题，并把答案告诉他们，只让他们做对其中的 15 道题。但是让学生 A 回答正确的题目尽量出现在前 15 题，而让学

生 B 回答正确的题目尽量出现在后 15 道题，然后让一些人对两个学生进行评价：两相比较，谁更聪明一些？结果发现，多数人都认为学生 A 更聪明。这就是第一印象效应。其实，就象评价一个人，如果你先批评后表扬，他会不舒服，如果你批评他之前先表扬一番，他会虚心接受你的批评。

对于素昧平生的人来说，第一次见面前对彼此的印象就是一张白纸，第一印象毫无疑问是这张白纸上的第一笔，它最容易被人记住，因为最先出现的和最先保留下来的信息最容易被记忆，这是最重要的记忆规律之一。

在第一印象的形成过程中，人们的情绪判断往往比理智判断快，也就是说，面对一个刺激，人们首先产生情绪反应，之后才会有理智反应。

初恋对于大多数人来说都是刻骨铭心的，尽管由初恋而结婚者比例非常低，但人们都十分怀念那种最初的感觉，即使那种感觉是痛苦的，但是痛并快乐着，有的人一生都受到影响。从爱情全过程来看，初恋是第一次情感经历，它就理所当然地成为爱情的第一印象，对一个人后来的情感生活影响很大。

三、跟着感觉走
——第一印象的重要性

在印象的形成过程中，信息的出现顺序对印象的形成有重要作用。最初出现的信息影响最大，称为首因效应。第一印象就是在这种效应下产生的。第一印象一经建立，对其后出现信息的理解和组织具有较强的定向作用，个体对后续信息的解释往往是根据第一印象完成的。于是，就出现了光环效应，第一印象好，则一好百好；第一印象差，则雪上加霜。

第一印象一旦形成，就在不经意间给个体贴上了一个标签，使人对后来观察和感知到的内容则往往不大注意或被忽视，即使

后来的印象与最初的印象有差距，也会服从最初印象。比如，别人留给你一个不好的第一印象，你以后再看他的时候，就不会象第一次看见他的时候那样不带任何偏见，而是有了一定的倾向性。我们也不会去注意所有的信息，而是倾向于寻找那些与我们已经形成的第一印象相符合的信息，即使碰上与之相矛盾的信息，我们也往往会寻找借口，“自圆其说”。因此，如果一位老师的第一节课讲得很成功，以后即使他讲得不太好，我们也会为他寻找借口，比如“昨天可能睡得太晚”、“下一次课会讲好的”等等；而如果这位老师第一节课上得很糟糕，以后他讲得再好，学生也有可能认为是“瞎猫碰上好运气”。

尽管人们都知道第一印象的形成有偏重外在而忽视内涵的倾向，更缺少理性的判断，但我们都摆脱不了第一印象造成的影响，这也是一个认知规律。因为一切认识活动都要经历一个从感性到理性的过程，不可能先有理性判断再有感性判断，而感性知识是依靠感觉器官获得的。换言之，在第一印象的形成过程中，外貌、举止、目光接触、表情等非言语信息是最先让人感触到的，我们的认识活动是跟着感觉走，感觉到了，你就会受到影响，感觉不到的，你就不会受到影响。

非言语信息会增加个体的吸引力，为第一印象锦上添花，非言语信息表现得恰到好处，就会产生“随风潜入夜，润物细无声”的潜移默化作用，使你的形象更符合当时的情景，增加你的影响力。非言语信息具有暗示性和模糊性，尤其是它的心理暗示性影响更大，人们更容易受到心理暗示的影响，心理暗示的效果比明确告知作用大。

下面我们用事例和实验来说明第一印象是如何发生作用的。

例 1．孔子受第一印象影响

孔子有好多弟子，其中一个叫宰予的，能说会道，利口善辩，初次见面就博得孔子的好感，给孔子留下了良好的第一印

象，但孔子后来发现他既无仁德又十分懒惰，大白天不读书听讲，躺在床上睡大觉。为此，孔子骂他是“朽木不可雕”。

还有一个叫子羽的人去拜见孔子，想成为孔子的学生，跟随孔子学习，第一次拜见孔子时，孔子见他体态和相貌很丑陋，对他印象不好，认为他资质低下，不会成才，觉得长相这么丑的人怎么会有才气呢？所以对子羽态度很冷淡，不愿尽心教他。子羽感到没趣，只好退而自学。以后他刻苦自励，终有所成，跟随他的弟子有三百人，声誉很高，各诸侯国都传诵他的名字。孔子知道后深为后悔地发出了“吾以言取人，失之宰予；以貌取人，失之子羽”的感叹。由此可见，第一印象是多么重要，作为世代宗师的孔子尽管对于人情世故明察秋毫也难免受到影响。

例 2．对一个人的不同评价

心理学家设计了两段文字，描写一个叫吉姆的男孩一天的活动。其中一段将吉姆描写成一个活泼外向的人：他与朋友一起上学，与熟人聊天，与刚认识不久的女孩打招呼等；而另一段则将他描写成一个内向的人。研究者让一些人先阅读描写吉姆外向的文字，再阅读描写他内向的文字；再让另一些人先阅读描写吉姆内向的文字，后阅读描写他外向的文字；然后请所有的人都来评价吉姆的性格特征。结果，先阅读外向文字的人中，78％的人评价吉姆热情外向，而先阅读内向文字的人中则只有 18％的人认为吉姆热情外向。由此可见，人们在不知不觉中，倾向于根据最先接受到的信息来形成对别人的印象。

第一印象通常难以改变，而且在以后的交往中人们还会寻找更多的理由去支持这种印象。尽管在初次交往中表现的特征并不一定完全符合实际情况，但人们在很长一段时间里仍然要坚持对一个人的最初评价。

例 3．心理暗示的作用

有这样一个心理实验：请你水平伸出双手，掌心朝上，闭上

双眼。然后你反复默想，你的左手上系了一个氢气球，并且不断向上飘；你的右手上绑了一块大石头，向下坠。

三分钟以后，看你双手之间的上下差距，你会发现本来处在同样高度的双手发生了变化：你的左手在右手上面，并且两手上下距离越大，那么你所受到的暗示就越大。

这个实验说明暗示信息对人们行为的影响非常大，有时甚至是决定性的。

综上所述，第一印象会左右人们的感觉，需要引起我们对它足够的注意。

第二节　此时无声胜有声

——交往礼仪与第一印象

据说，一个西方人第一次到中国，在大街上经常看到三三两两的女孩子手牵手、甚至有更亲昵的动作，男孩子之间也有不少类似现象，他非常吃惊，觉得中国是同性恋的王国，同性之间如此亲密的行为在他的国度是同性恋行为。然而，在中国，这种行为却暗示着两人之间的友谊关系。美国人非常尊重个人隐私，在大多数社交场合，距离太近是不礼貌的；而阿拉伯人却恰恰相反，如果一个美国人跟一个阿拉伯人在一起就会有点麻烦，觉得别扭。

不同的国家和民族有着不同的礼仪，了解一些基本的社交礼仪和技巧，可以在不经意间创造良好的第一印象，起到事半功倍的巨大影响力。没有规矩不成方圆，礼仪是一门综合性较强的行为科学，是指在人际交往中，自始至终地以一定的、约定俗成的程序和方式来表现的律己、敬人的完整行为。

在初次见面时，一个举手投足彬彬有礼的人总是能给人很深印象。那么，哪些礼仪可以给第一印象锦上添花呢？

一、仪容
——你的第一张名片

在初次见面时，一个人的仪容会首先引起交往对象的特别关注，并可能留下深深的烙印。在人际交往中，存在着一些刻板印象，尽管它很容易让人形成偏见，但人们仍然深受其影响，例如认为相貌好看的人内心善良，相貌丑陋的人内心险恶等等。既然如此，何不稍稍修饰一下呢？

㈠ 头发张扬个性

在生活中，只要看一下某个人的头发就可以对他有一个大致的判断，比如一个长发飘飘的女性可能是一个内心细腻的人，一个男性的头发过肩一定是个比较另类的人，一个满头“雪花”的人可能比较邋遢，头发被染上好多种艳色并且发型怪异的人应该非常叛逆，前卫和怪异的发型往往受艺术工作者青睐等等。

不管一个人头发如何修饰，必须注意一些礼仪规范。

1. *干净*

这是一个最基本的要求。头发最好每天洗一次，每三天至少洗一次，特别是初次见面前，一定要进行一次洗发，或理发，保持头发干净整齐。

2. *长短适宜*

如果单单从职业角度考虑，女性的头发一般不超过肩部，长于肩部要做技术性处理，盘起来、挽起来、梳起来，不能随意披散开来。男性的头发不能超过 7 厘米，或者以发长不触及衬衫领口为准，当然也不能剃光头。

3. *发型考虑根据个人条件*

选择发型尽管是个人偏好，但一定要考虑个人条件。F4 的发型虽然比较酷但未必适合你。一个人的发型要与他的发质、脸型、身高、胖瘦、年龄、着装、职业、身份等因素相结合，比如

公务员的发型应当庄重一点，学生的发型则可以个性时尚一点。当然，脸型对发型影响最大，比如方脸的男性不适合寸发，因为直发反而会扩大方脸给人以生硬的印象。

4. *染色*

头发保持自然色最好，也可以使用染发剂把头发染成自己喜欢的颜色，根据自己的肤色、脸型等因素选择适合自己的颜色，每次染发的时间间隔以新发与旧发之间的界限是否明显为度。公务员是不宜把头发染成彩色的，当然可以把花白的头发染黑。

另外，在发型的选择上，如果你拿不定主意，可以听听专业美发师的建议。

（二）脸面是最吸引眼球的地方

心理学家范兹（R. L. Fantzs）曾经做过一个视觉偏好实验，发现刚刚出生10小时的婴儿就比较喜欢看人脸，这足以说明脸面的吸引力，难怪我们都非常爱面子。

脸面中最引人注目的是眼睛，依次是鼻子和嘴。

眼睛无论大小，一定要干净、有神，尤其是眼部的分泌物要及时清除。如果戴近视眼镜，镜框和镜片不能有破损，绝对不能戴墨镜。

鼻子的清洁非常重要，分泌物过多应提前清除，鼻毛如果长到鼻孔外，应提前修剪。

嘴的修饰要做到牙齿清洁、口腔无异味。嘴角的清洁非常重要，这一点容易被人忽略，有的人吃完东西之后往往会忘掉擦拭嘴角，留下残渣，很不雅观。初次见面前不要吃大蒜、葱等气味刺鼻的东西，即使吃了，一定要想办法尽快去除，如吃香口胶等。

此外，女性面部的化妆应适度，要分场合。在办公室要淡妆，在舞会等社交场合可以稍浓一些，但不能太夸张，血喷大口、浓妆艳抹、熊猫眼未必好看。男性的胡须应剃干净，如果想

突出个性保留胡须，一定要修剪整洁。

（三）手的修饰

手在肢体语言的表达方面起着举足轻重的作用。初次见面的人，最先接触的部位就是手。手是人体中最敏感的部位之一，我们常常看到热恋中的男女手牵手，因为手能够传递更多的信息。

1. *勤洗手*

一定要经常洗手，保持手的清洁。一只脏兮兮的手会让人极不舒服，在2003年的“非典时期”，人们对这一点有很深的体会。

2. *莫留太长指甲*

指甲平均每月生长5毫米~12毫米，应定期修剪，每周至少修剪一次。不要太短，那样会使甲床暴露过多而受损伤、疼痛，甚至感染。也不要太长，指甲的长度以不超过手指尖为宜，太长的指甲容易“藏污纳垢”，不卫生，也不安全，不小心还会折裂，给人不健康的感觉。

二、人靠衣服马靠鞍
——着装的礼仪

有些年轻人非常崇拜比尔·盖茨，他着装非常随意，于是也纷纷模仿，这是光环效应。在IT领域，盖茨是佼佼者，但他的着装并不可取。

俗语说：“人靠衣服马靠鞍”。服装是人的“第二肌肤”与“第二张脸”，着装要做到时间、场合、目的三统一，如果在夏天穿风雪衣、穿着睡衣上大街、穿着皮鞋去打球等等，这些服装未必不合适，只是没有做到时间、场合和目的三统一。

从着装可以看出一个人的自身修养、个性特点等，掌握必要的着装技巧能使你光彩夺目。

男士在比较重要的正式场合应当穿西装，袜子跟皮鞋的最佳

搭配是一个颜色，或接近的颜色。在很多国家深色西装是正装，黑色皮鞋是基本要求，中间夹双白袜子被他们称为“驴蹄子”，反差太大，除非是白皮鞋，一般不穿白色的袜子。另外，袖子上的商标一定要拆掉。买来的西装都会有一个比较醒目的商标，那是西装的封条，按照惯例买来西装之后，服务员要做的头一件事就是替你把商标拆掉，启封了，开始用了。可事实上，我们国内很多商家对此不是很了解，有人误认为袖子上有一横是名牌的标志。这是不合礼仪规范的。

穿西装要打领带，如果不打领带，衬衫最上面的扣子不要扣住。穿单排扣西装上衣，两粒钮扣的要系上面一粒，三粒钮扣要系中间一粒或上面两粒。

女士穿裙子时，裙子的下摆要遮掩住所穿丝袜的袜口。

此外，男士的腰部最好不挂任何东西，比如钥匙、手机等。

三、站有站相，坐有坐相

古人云：“站如松，坐如钟，行如风，卧如弓”。意思就是站着要象松树那样挺拔，给人以正直大方之感；坐着要象大钟那样端正，给人可靠稳重之感；行走要象风那样快而有力，给人干净利落之感；躺下来也要象弯弓一样松弛有度，不能像一团烂泥。这些对于举止的基本要求，会在人们心目中形成一种心理期待，人们喜欢与彬彬有礼的人交往。

在所有的举止中，坐姿是最常见的、也是采用最多的身体姿态，下面着重谈一些坐姿礼仪。

1. *就座的顺序*

跟他人一起入座时，一般等别人坐下之后再坐，特别是有位尊者在场时，一定要等位尊者入座之后再坐下，不能抢先坐下，并且一般不坐满整个座椅，落座与离座时尽量不弄出声响。

2. *上身的姿势*

头部端正，挺直上身，目视交谈对象。上身不能靠在座椅的背部，以免给人傲慢之嫌，拒人于千里之外。当然，上身太前倾或者左歪右斜也不雅，可以稍稍倾向交谈对象。

3. *双手的位置*

有人坐下之后，双手不知放在哪里，显得局促不安。双手一般掌心向下，放在大腿上。双手放在臀部下或夹在大腿中间，很不雅观。

4. *双腿的姿势*

双腿应并拢，一条腿紧靠着另一条腿。双膝并拢，这是优雅的坐姿，既节制又端庄。双腿并拢坐在椅子上，可以保证这个人殷勤恭顺，随时准备站起来向对方致敬。双腿合拢表现出来的几乎都是拘谨、礼貌、顺从。男士可以稍稍张开，但也不要宽过双肩。女士双腿一定要并拢起来，否则，有性挑逗的嫌疑，尤其是穿短裙的时候。双腿交叉是一种无拘无束、不拘小节的姿势，带有非正式的性质。19 世纪，上流社会的妇女在公众场合是不准采用这种姿势的，甚至直到今天，保守的礼仪书仍然对这种姿势颇有微词，双腿交叉坐着的人，表明他已在椅子上安营扎寨，不准备随时站起来。双腿切忌高翘二郎腿，也不能反复抖动，象被电击一样。

此外，行走的礼仪也是非常重要的。走路须抬头、挺胸、闭口、双目前视、步履稳健、精神饱满、仪态端庄，不东张西望，不吃东西，不嬉戏，不攀肩搭背。多人同行，前面和右面为尊。下车时男士先下，以便为他人服务。

四、佩饰的礼仪

佩带精巧的饰物能彰显个人风采。佩饰是一种无声的语言，起着暗示的作用。从某个人所戴佩饰中，可以看出他的地位、身份、知识阅历、个性特点等等。一个人如果把戒指戴在小指上，

就会让那些想追求他的人望而却步，敬而远之，因为那是终生独身的标志，谁会去自讨没趣？所以，一定要注意佩饰礼仪，佩饰有很多种，下面主要介绍领带的礼仪常识。

领带是西装的灵魂，也是西装的眼睛，法国大作家巴尔扎克称领带为男人的“介绍信”。领带能充分揭示男人的身份、品位和个性。文雅、沉稳、温情是文明社会对男士的形象要求。领带作为男士服饰的一部分，充分体现了领带作为服装饰品的丰富内涵，为男士独特而深沉的内心世界做了最好的形象注解。西装尽管给人沉稳之感，但因为形式单一，很少变化，显得有些刻板，而精巧的领带恰恰使过于严肃的西装，显现出鲜活、灵性的一面，能够充分展示个性。

那么，应该如何选择领带呢？

首先，把领带和其余的服饰搭配在一起。做到这一点最简单的办法就是从全套服装中挑选一种颜色，用这个颜色的领带与之搭配。

第二，选择与你的个性相吻合的领带。这就是说应该避开那些俗丽、土气的领带。新潮的东西很快就会过时，但你戴首条新潮领带的样子可以留在人们的记忆中。

第三，购买天然纤维制成的领带，比如丝织领带就可以毫不费力地打出最漂亮的结。棉质领带是夏天以及休闲服饰的最佳选择。只要分量轻，毛质的领带在冬天佩戴很合适。

第四，西装翻领越宽，领带也应越宽；反之亦然。

最后，请留意领带的长度是否合适。领带应该长及皮带外，领带较窄一端的尾部应该与另一端较宽的尾部持平，或比它略短。关于领带的长度并没有具体的规定（一般是 52 ~ 58 英寸不等），但如果你个子比较高的话，你应该在购买之前搞清所需的长度，或是随身带一条以备参考。

在领带的佩戴礼仪中，除了选择与自己的服装相对和谐的款

式之外，学会自己打领带也是非常重要的，因为领结的形状也是彰显个性的绝好方式。下面介绍一下领带的常见打法。

领带打法的共同特点：将领带大头在右，小头在左，大头在上，小头在下，并且以大头端的长度大约是小头端长度的 3 倍的比例交叉在颈前。

1. *亚伯特王子结*（*The Prince Albert*） 在宽边先预留较长的空间，并在绕第二圈时尽量贴合在一起。此结适合尖领和扣领衬衫，搭配质料柔软的细款领带。



王子结

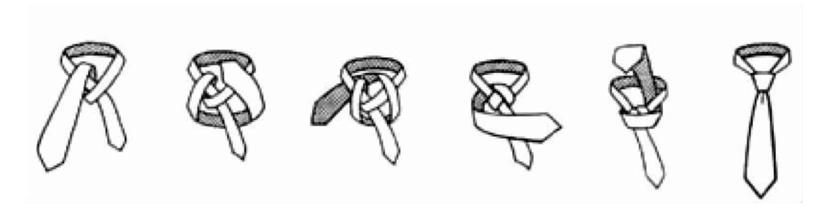
2. *四手结*（*Four in Hand*） 也叫平结。此结是美国传统打法，结小，是所有领结中最容易打的，适用于各种款式的衬衫及领带。







3. *温莎结（Windsor）*　也叫双结。此结较大，给人豪放不羁的感觉。此结也是最厚的一种领结，这个名字来源于温莎公爵，他系这种领结是为了搭配较宽而且外张的领子。这种领结的下部很厚，这是因为只有用较长的领带才能完成的多次的翻折。此结十分适用于八字领口系列的衬衫上，最适合使用细致的丝质领带。



4. *蝴蝶结*　在正式场合，蝴蝶结显得非常高雅，以白色与黑色的蝴蝶结为最正式。



领带的常见搭配有：

1. 黑色西服采用银灰色、蓝色调或红白相间的斜条领带，显得庄重大方，沉着稳健。

2. 暗蓝色西服采用蓝色、深玫瑰色、橙黄色、褐色领带，显得纯朴大方，素静高雅。

3. 乳白色西服采用红色或褐色的领带，显得十分文雅，光彩夺目。

4. 中灰色西服配系砖红色、绿色、黄色调的领带，别有一

番情趣。

5．米色西服采用海蓝色，褐色领带，使你更加风采动人，风度翩翩。

五、第一次握手

在人际交往中，身体接触是最敏感的，也是最容易给人留下深刻印象的，而握手是初次见面时，交往双方距离最近的一次身体接触。这次亲密接触会给双方留下最初的印象，因为身体的接触给双方的感觉是实实在在的。也许一个外表貌似粗犷的人，他的手却是柔软无力的；一个看似弱不禁风的人，他的手却坚强有力。手是人体最敏感的部位之一。跟陌生人第一次握手，你的诚意与信心很容易让对方感受到，如果你虚伪应付，对方也能从你的手心瞬间察觉出来。所以，在初次接触时，一定要懂得握手的基本礼仪。

首先，握手是双方自愿行为，不能强求。

其次，跟年长者或女士握手，对方如果没有伸出手，自己千万别先伸手。

第三，右手大拇指朝上，虎口张开，以便和对方的手相握。

第四，握手的力量宜轻，不要让对方感觉你在用力。

第五，握手的动作不可做太久，停留 2 秒钟左右即可。

六、名片礼仪

在人际交往中，有时没有名片的人会被视为没有地位之人，并且名片要随身携带。名片一般放在专用名片包里，或者放在西装上衣口袋里，或者放在公文包的夹层里，不能乱放。在制作名片时，不要在名片上印太多头衔，一般不超过两个，如果确实需要，可以多印制几种名片，根据不同的交往对象，在不同场合使用。私人住宅电话不出现在名片上，如果名片上的电话号码或者

其他信息改变了，切不可在名片上涂改，一定要再印制一盒新的。

名片交换时，一般地位低的人首先把名片递给地位高的人。不可索要名片，如果你想要对方的名片，可以把自己的名片先递给对方，对方作为回应可能会递出自己的名片。一般用双手或右手接送名片，接到名片后一定要认真地看一遍，也可以读出其中重要的部分，以示尊重。递出自己的名片时，应将名片正面朝向对方，并且让名片正面的字体正对对方，方便对方阅读。

如果对方索要你的名片，你的名片用完了，或者刚好没带在身上，或者你不想给他，可以说“真抱歉！名片刚刚用完，下次再给你吧，请多多包涵！”之类的话。如果对方不给你名片，你想索要对方的名片，你可以说“很高兴认识您，不知以后怎么联络您？能否交换一张名片？”之类的话，直截了当。

七、赠送以及接受礼品的礼仪

赠送礼品是人际沟通的润滑剂，选择什么礼品？送给什么人？如何送出？都是非常细微的礼节，但传达的意思却非常重要，正如俗语所说“礼轻情义重”。

送礼之前一定要清楚对方的禁忌是什么，不可乱送。如果第一次见面不了解对方，就要选择一些中性的礼品，或者是体积不大的礼品，可以送出也可不送。送礼的时机要把握好。首次会面一般在会谈结束之时送出礼品，这样更稳妥，不至于太唐突。礼品的包装非常重要，无论多么名贵的礼品都要精心包装，以示尊重和特别用心。

接受礼品时一般要当面打开，无论是否中意，都要表示非常高兴，否则会让对方觉得你不喜欢。

总而言之，习惯成自然，掌握礼仪并非难事。要知道，不拘小节并非洒脱，比如有些男士坐在别人面前，一不小心把腿伸出

去，顺手把裤管往上一拉，露出一条“飞毛”腿，自己浑然不觉，可能已在不经意间把人拒之千里之外，失去交往的主动权。在所有的社交礼仪中，一定要掌握最基本的原则：尊重。首先要尊重自己，然后也尊重别人，只有这样才会落落大方，获得沟通的主动权。

第三节　我当初怎么没有看出来？
——影响第一印象的因素

人的认识是从感觉开始的，我们的基本感觉有：视觉、听觉、触觉、味觉、嗅觉。在第一印象的形成过程中，非言语交流先于言语交流，诸如面貌、衣着、姿势等外在的东西，最先引起感官的注意。在短短的几秒钟里，一个人不可能产生十分理性的判断，而几乎完全是感性的、根据感觉器官收集到的信息进行的判断，因此，这个判断未必准确，但它的影响却挥之不去，尽管在以后的深入交往中，会逐渐了解彼此，甚至否定原先的第一印象。有些夫妻在吵架时，经常挂在嘴边的一句话是：“我当初怎么瞎了眼，没看出来你竟然是这样的人？!”有的人自认为是自己的相貌不好影响了跟别人的交往，难道真的是外观在起决定的作用吗？

对于素昧平生的人，第一次接触是人际交往的起点，如何在四目相对的一瞬间增加自己的影响力？或者说究竟哪些因素在影响着你留给别人的第一印象？下面着重讨论一下影响第一印象的因素。

一、自信的小草胜过柔弱的大树

爱美之心人皆有之，爱美是人之常情。什么样的人最美？是沉鱼落雁闭花羞月的美貌？还是温文尔雅的内秀之美？理想之美

当然是内外之美的结合，但理想之美毕竟只是一种理想，正如月有阴晴圆缺，每个人都不可能尽善尽美。天生丽质固然令人向往，但后天的修养、个性等也不可或缺，换句话说，先天的容貌是不能自己做主的，但可以通过后天的努力增加自己的感染力，以内养外，达到文质彬彬，内外之美相得益彰。

在所有的个人品质中，最具感染力的部分是自信。“自信是成功的第一秘诀！”无论一个人的外表修饰多么好，都不能掩蔽内在的空虚。

自信就是对自我价值的肯定，俄罗斯文学家契诃夫曾说：大狗叫，小狗也要叫。意思是说，每个人都有自己独特的价值，不要只看到别人的价值而贬低自己。自卑的人往往拿自己的缺点跟别人的优点比，拿着放大镜看别人的优点，拿着显微镜看自己的缺点，越看越瞧不起自己。其实，当我们看到残疾人舟舟挥动手臂指挥中外大型交响乐团演奏世界名曲时，最让我们感动的是他的自信。

我们来看一个小泽征尔取胜于自信的故事。

小泽征尔是世界著名的交响乐指挥家。在一次世界优秀指挥家大赛的决赛中，他按照评委会给的乐谱指挥演奏，敏锐地发现了不和谐的声音。起初，他以为是乐队演奏出了错误，就停下来重新演奏，但还是不对。他觉得是乐谱有问题。这时，在场的作曲家和评委会的权威人士坚持说乐谱绝对没有问题，是他错了。面对一大批音乐大师和权威人士，他思考再三，最后斩钉截铁地大声说：“不！一定是乐谱错了！”话音刚落，评委席上的评委们立即站起来，报以热烈的掌声，祝贺他大赛夺魁。

原来，这是评委们精心设计的“圈套”，以此来检验指挥家在发现乐谱错误并遭到权威人士“否定”的情况下，能否坚持自己的正确主张。前两位参加决赛的指挥家虽然也发现了错误，但终因随声附和权威们的意见而被淘汰。小泽征尔却因充满自信而

摘取了世界指挥家大赛的桂冠。

矮小者以“浓缩的都是精华”“天塌下来有个高的顶着”坦然面对，眼小者以“眼小聚光”的心态自得其乐，尺有所短寸有所长，只要抱定“天生我材必有用”的信念，每个人都会拥有自己的天空。正如歌曲《小草》中所唱的：没有花香，没有树高，我是一棵无人知道的小草。从不寂寞，从不烦恼，你看我的朋友遍及天涯海角……的确，一棵自信的小草胜过一棵柔弱的大树。

二、表情的影响力

在所有的表情中，人们最喜欢的肯定是笑，没有一个人喜欢愁眉苦脸的样子。没有表情的脸是非常恐怖的，只有一种表情的脸象面具一样，是没有生气的。然而有的人表情过于丰富，有的人却显得木讷。无论如何，面部表情是最能引起注意的非言语信息。面部表情是一个人最准确的、最微妙的“情绪晴雨表”。

人的面部有数十块肌肉，可产生丰富的表情，准确传达不同的心态和情感。人的基本情绪有四种：喜、怒、哀、惧。表现喜悦的关键部位是嘴、颊、眉和额，表现愤怒的是眉、眼睛、鼻子和嘴，表现哀伤的是眉、额、眼睛和眼睑，表现恐惧的是眼睛和眼睑。有不少成语描述得更好，比如浓眉倒竖（发怒），横眉冷对（蔑视），挤眉弄眼（戏弄），低眉顺眼（顺从），扬眉吐气（畅快），眉飞色舞（兴奋）。

在人际交往的过程中，笑脸是最受欢迎的，也是最容易让人记住的表情，有些交际高手就是凭着一张笑脸，扩大自己的影响，确定自己在交际网络中的主动地位。比尔·盖茨的笑脸和蒙娜莉莎的笑脸一样是值得我们去研究的。无论是面对微软将被“一分为二”的时候，还是面对美国在线时代华纳和雅虎逼迫的时候抑或面对 Liunx 等众多新秀要重新瓜分市场的时候，比尔·盖茨都是那样一副笑脸，这是自信，是对对手施加精神压力的武

器，也是微软的一块金字招牌。谁会讨厌一张笑脸呢？

三、会说话的眼睛

“眼睛是心灵的窗户”，“眼睛像嘴一样会说话”。经常睡眼惺忪的人，会给人留下愚笨的印象，而眼睛雪亮的人，则显得聪明伶俐。的确，眼睛的直径大约为2.5厘米，但却是从石器时代以来最复杂、最精确的摄像机，在任何时间它可以同时处理150万个信息，所以，即使在一瞬即逝的眼神中也能发出千万个信息，表达丰富的情感和意向，泄露心底深处的秘密。难怪在初次见面的时候，开口说话之前，人们总是先用眼睛反复打亮对方。

在公众场合，不相识的人目光偶尔接触时会立即错开，因为一个人被别人看久了，似乎觉得内心的隐密被看穿了，从而产生一种不安全感。

从目光接触中可以看出对方的心理变化。目不转睛地注视对方谈话的人较为诚实，但并不是死死地盯着不放。心理学家肯顿曾经做过一个实验，研究一个人在谈话中视线如何移动。结果表明，在初次见面时先移开视线的人，其性格较为主动。另外，谈话中，一个人是否能站在上风，在最初的30秒即能决定。当视线接触时，先移开眼光者，就是胜利者。相反，因为对方移开视线而耿耿于怀的人，就可能胡思乱想，完全受对方控制。

性格内向的人在人际交往中比较容易移开视线。美国比较心理学家理查·科斯曾做过一个实验，让患有强度“自闭症”的儿童与陌生的成年人见面，以观测他面对成年人时间的长度。结果表明，将成年人的眼睛蒙起来与不蒙的两种情况相比较，发现自闭儿童注视前者的时间是后者的三倍。双方一旦目光接触，自闭儿童会立刻移开视线。因此，性格过于内向的人，大都无法一直注视对方。不过，女性如果一直注视你太久，就意味着她可能内心隐藏着什么，可能言不由衷。

四、你的姿势在泄密
——肢体语言

肢体语言虽然没有声音，但它却产生巨大的暗示作用。

当一个人一边与你谈话，一边东张西望，心不在焉，即使你兴致勃勃也一定没什么心思再谈下去了。

有不少人在谈话中常常伴有细微的、习惯性的肢体语言，比如，用手指挖鼻孔、脚不停地抖动、嚼口香糖、姿势夸张等等，在不经意中拉大了彼此的心理距离。有些人为了表示亲近，在初次见面时跟对方站得特别近，给对方很大心理压力却浑然不觉。1 米对于美国大多数人而言是社交距离，而我国大多数人正常的社交距离小于 1 米，甚至小于 0.5 米。于是，我国银行、售票窗口等处设置的 1 米线对于一些人而言形同虚设。不过，在初次接触时，距离最好不要太近，以免给人带来强迫感和不安全感。

恰当运用肢体语言可以增加自己的影响力，不少交际高手很少只用一种语言跟人沟通，往往借助丰富的肢体语言。

总而言之，第一印象在人际沟通中是至关重要的，它所派生出来的首因效应、光环效应等可产生巨大的心理惯性，影响人们的交往态度。尽管第一印象形成的判断主要以感性信息为主，还不是理性的判断，但我们绝不能忽视它的影响力，尤其在人际交往非常频繁的现代社会，我们更应充分把握每一次展示自己的机会，管理好自己的整体形象，给人留下美好的第一印象。俗语说："酒香不怕巷子深"，其实王婆卖瓜式的推销未必不好，两者结合起来才是最好的。只有做好第一印象整饰，主动推销自己，才能强化别人对自己的印象。

思考与练习

一、你留给别人的第一印象如何？

以下各题没有对与错之分，不必在每道题上花费太长时间，请根据自己的实际感受做出选择。

1．与人初次会面，经过一番交谈，你能对他（她）的举止谈吐、知识能力等方面作出积极、准确的评价吗？

A．不能　B．很难说　C．我想可以

2．你和别人告别时，下次相会的时间地点是：

A．对方提出的　B．谁也没有提这件事　C．我提议的

3．当你第一次见到某个人，你的表情是：

A．热情诚恳，自然大方　B．大大咧咧，漫不经心　C．紧张局促，羞怯不安

4．你是否在寒暄之后，很快就找到双方共同感兴趣的话题？

A．是的，对此我很敏锐　B．我觉得这很难　C．必须经过较长一段时间才能找到

5．你与人谈话时的坐姿通常是：

A．两膝靠拢　B．两腿叉开　C．跷起“二郎腿”

6．你同他（她）谈话时，眼睛望着何处？

A．直视对方眼睛　B．看着其他的东西或人　C．盯着自己的钮扣，不停玩弄

7．你选择的交谈话题是：

A．两人都喜欢的　B．对方所感兴趣　C．自己所热衷的

8．通常第一次交谈，你们分别所占用的时间是：

A．差不多　B．他多我少　C．我多于他

9．会面时你说话的音量总是：

A．很低，以致别人听得较困难　B．柔和而低沉　C．声音高亢热情

10．你说话时姿态是否丰富？

A．偶尔做些手势　B．从不指手划脚　C．我常用姿势补充言语表达

11．你讲话的速度怎么样？

A．频率相当高　B．十分缓慢　C．节律适中

12．假若别人谈到了你兴味索然的话题，你将：

A．打断别人，另起一题　B．显得沉默，忍耐　C．仍然认真听，从中寻找乐趣

计分与结果分析

题号		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
选项	A	1分	3分	5分	5分	5分	5分	3分	3分	3分	3分	1分	1分
	B	3分	1分	1分	1分	1分	1分	5分	5分	5分	5分	3分	3分
	C	5分	5分	3分	3分	3分	3分	1分	1分	1分	1分	5分	5分
总分：													

2～22分　第一印象差

也许你感到吃惊，因为很可能你只是依着自己的习惯行事而已。你本来是很愿意给别人一个美好印象的，可是你的不经心或缺乏体贴、或言语无趣无形中却为来人做出关于你的错误的勾勒。必须记住交往是种艺术，而艺术是不能不修边幅的。

23～46分　第一印象一般

你的表现中存在着某些令人愉快的成分，但同时又偶有不够精彩之处；你使得别人不会对你印象恶劣，却也不会产生很强的吸引力。如果你希望提高自己的魅力，首先必须从心理上重视努力在“交锋”的第一回合显示出最佳形象。

47～60分　第一印象好

你的适度、温和、合作给第一次见到你的人留下了深刻的印象。无论对方是你工作范围抑或私人生活中的接触者，无疑他们都有与你进一步接触的愿望。你的问题只在于注意那些单向的对你“一见钟情”者。

二、你对自己的容貌满意吗？你对自己身体的哪一个部位最满意？为什么？

三、你能列举几个关于第一印象的故事吗？

四、情景表演：三人一组，两人模拟交谈，一人在旁边观察并记录两人的非言语表现。之后，每人说出自己的体会和印象。

五、你能说出下列手势的含义吗？

摆手：

双手外推：

双手外摊：

双臂外展：

搔头或搔颈：

搓手、拽衣领：

拍头：

耸肩：

第十一章　应聘的艺术

据说有一个穷困潦倒的美国青年，梦想成为万人瞩目的电影明星，好莱坞有大约 500 家电影公司，他拿着简历从第一家开始应聘，直到最后一家，也没有人录用他。不过，他没有气馁，吸取教训之后，他带着自己写的剧本又开始新一轮的求职，但是仍然是 500 次的失败。当这样的失败循环持续到第 1555 次时，终于有一家电影公司录用了他，并让他担任自己写的电影剧本的男主角，那个电影叙述了一个永不言败的硬汉的故事，这部电影一炮打红，从此人们开始记住一个名叫史泰龙的人，一个美国动作片巨星的名字。

这个故事听起来让人感动，因为在史泰龙的求职经历中似乎没有看到什么技巧，只是一种执着的信念，或许正是这一点成就了他的事业。但是，成功应聘并不是仅仅靠一个执着的信念就能达到目的。应聘成功除了自身素质之外，也要讲究一些技巧，如果史泰龙在求职的过程中增加一些应聘技巧，也许失败的经历不会达到 1555 次，何乐而不为呢？

一位应聘者在参加某外资公司的面试时，主考官让她将椅子挪近一点坐，她并没有在意，放椅子时发出了较大的响声，结果使她失去了这份工作机会。事后，她深有感触地说，“我当时把应聘可能考虑的细节全都注意到了，衣着整洁干净，自荐材料制作精美，回答问题也可以说是干净利落，但万万没有想到主考官要我挪椅子竟然是一种考法。”其实这并非个别现象。目前，有许多用人单位在招聘自己需求的人才时，都设置了一定的“门槛”，他们不仅要求人才具备较高的学历、专业知识以及技能，

同时还要求人才具有较好的修养和心理素质。

在这个节奏越来越快的时代，对于任何一个初次踏入社会的人来说，应聘是人生的第一块叩门砖，一个机会可能稍纵即逝，唯其如此，应聘的技巧被重视起来。有的人不惜重金包装自己，有的人投其所好地展示自己能喝酒、会跳舞等特长，然而效果似乎并不尽如人意，甚至有黔驴技穷之感。如此看来，招聘单位和应聘者之间难道真是狼和羊的游戏吗？应聘者永远是被动的吗？其实，与狼共舞方显英雄本色。应聘是一种特殊的人际沟通，招聘者想找到最合适的人，应聘者想找到最合适的工作单位，双方的目标有一致的地方也有矛盾的一面，是一种特殊的谈判，既需要智慧也需要技巧。

那么，应聘者如何在这种特殊的沟通过程中由被动转为主动进而达到双赢呢？本章主要从书面应聘和面试两方面探讨其中的沟通策略及应对技巧。

第一节　人生的第一块叩门砖
——书面应聘

在美国，平均一个职位会有 200 人应聘，其中 100 份是合格的。在北京，平均一个职位会收到 1000 封求职信，其中 200 封是合格的。在美国，如果你想找到一份合适的职业，一个人平均要递出 1470 封简历，在中国至少要递出 5000 份左右。面对如此激烈的竞争，应聘前如何准备才能够脱颖而出呢？

不少招聘单位都避开见面，而是要求先看简历或求职信等书面资料，书面应聘已经成为求职的第一块敲门砖。求职的时候，应聘者切不可贸然造访招聘单位，招聘单位不喜欢不速之客，这样会使招聘单位处于被动状态，求职者往往会吃闭门羹。

应聘前的一个重要准备是整理一份介绍自己的书面资料，这

是必不可少的。这些书面资料包括简历、求职信、履历表等内容，招聘单位从应聘者的书面资料中做第一步筛选，确定面试的对象，这样做既可提高工作效率，又能保证质量。因为一个连书面资料都写不好的人，你还能指望他在工作中做得很出色吗？书面资料是自我展示的第一步，知彼知己才能为自己最终赢得机会。

一、“我们不要最好的，而是要最合适的”——了解招聘者的心理

许多求职者在整理介绍自己的书面资料时，常常会走入一个误区，认为招聘者一定要招聘一个全才、一个最优秀的人才等等。于是，他就会在简历或求职信中，写上很多闪光点，极力把自己包装成无所不能的通才，既会这样也会那样。结果却适得其反，甚至弄巧成拙，使自己失去个性，没有特色，错失良机。

就拿简历或求职信来说，招聘单位的目的是筛选面试对象而不是选择工作对象。如果不懂得这一点，求职者写简历或求职信时，很容易以得到工作为目的。招聘单位只是选择面试对象，而求职者要得到工作，由于沟通的双方目标不一致，预期结果也不会一样，很难达到各自的目的。在这种书面沟通中，对于求职者而言，如果想赢得主动，就必须把握住招聘者的心理，知道招聘者想要什么。

那么，招聘者有何心理特点呢？

㈠ 不要最好，但求合适

“我们不要最好的，而是要最合适的”，一位人力资源部门负责人的心里话，正是招聘者心理的最大特点。因此，在书面资料里介绍自己时，一定要紧紧围绕招聘单位的特点和应聘职位的特点展示自己，尤其是自己符合招聘者要求的特点。让对方觉得你是做这个工作最合适的人，虽然你未必是最优秀的，但你热爱这

份工作，你会全心投入。打个最简单的比方，如果某个博士生去应聘一个街道清洁工的职位，招聘者可能会考虑他应聘的动机，未必录用他，尽管他非常优秀，但不是清洁工的最合适人选。如果这个博士生真想当一名清洁工，那么在应聘时他可以对自己的博士身份只字不提，而是突出自己吃苦耐劳、老实本分的特点，对方或许会考虑。

（二）忽略一般，关注特殊

一个岗位可能有成千上百的人应聘，面对大同小异的书面资料，招聘者初次筛选时不会太仔细，别指望他会在你的书面资料上花费10秒钟以上的时间。他一般会略过书面资料里的常规内容，诸如学历、专业、年龄等，只是对应聘者不同于他人的情况感兴趣，比如，应聘者以前曾做过这个职位，并做出过不俗的成绩。对于应聘者而言，在书面资料中不妨把自己的闪光点放在前面，把常规介绍置于后面，或许更能引起招聘者的注意。

（三）容易产生光环心理

一个别出心裁的书面资料往往能给招聘者留下深刻的第一印象，招聘者最初接触到的信息所形成的印象会影响到对应聘者日后的评价，产生光环效应。如果是个好印象，你不但会获取面试机会，而且可能好运不断。但是，一个糟糕印象给你带来的就是接连不断的挫折。所以，在设计自己的书面资料时，多花点心思，既突出自己的特点，又投其所好，就能产生事半功倍的效果。

总之，了解招聘者的一些主要心理特点，是应聘成功的关键所在。除此之外，还要从多个方面调查所应聘公司的资料，比如公司的主要特点、市场形象等等。当我们知己又知彼时，方能打好有准备之仗。

实例　第一块敲门砖该如何打磨？

教育部允许用人单位进入高校招聘毕业生已进入第三天，包

括著名跨国公司在内的大企业纷纷在各高校摆摊设点，打响了新一轮人才争夺大战。

随着中国入世，越来越多的跨国公司在抢滩巨大的中国市场。他们广纳人才，带来全新的人力资源理念，强烈地冲击着我们。

11月21日，记者在北大、人大、清华一些高校采访时发现：IBM等跨国公司没有设立专场招聘会，而是打出让求职者发送电子简历的广告。

“不少公司都避开见面，而是要求先看简历，简历已经成为求职的第一块敲门砖。”

爱立信人力资源部副总裁牛艳娜指着桌上成堆的简历笑着说，用人单位到高校抢毕业生的黄金季节到来了，几乎每一家跨国公司都收到了雪片般的简历及求职信。

她一边翻阅简历，一边挑出一些“抒情”的句子：“给我一个支点，我将撬起地球”、“让我们风雨同舟”、“给我一个机会，我会还你一个惊喜”……

“这样煽情的话，就像谈恋爱时，第一次见面就冲上来作肉麻的表白，结果只会适得其反。”

牛艳娜说：“好的简历，目的性要强，用人单位需要什么，你就提供什么；对于你的职务要求，表述要简洁平实有力，语言要清晰，逻辑性要强。这些是基本的要求。你还应该是个有心人，针对招聘单位的特点和要求，‘量体裁衣’特制一份简历，表明你对用人单位的重视和热爱。很多人的求职信就像公文，千篇一律，送给哪家单位只需换个称呼就行，让人感觉他对应聘的公司一无所知，诚心不够，自然很容易被拒之门外。”

记者在雄踞全球500强第165位、建材百强之首的圣戈班集团采访，中方人力资源经理陈美城对此深有同感。

陈美城进一步解释，在简历中，溢美之词一定要用到“坎

儿”上，大话、空话不能有。也许你是个很优秀的人，但你的表达或材料的某个细节，如果让人感到不舒服，你就可能错失良机。写简历的原则是，你突出的能力与应聘的职位相称，不是漫天说好；最聪明的做法是告诉别人，我能做好这件工作，而不是能做所有的工作。

陈美城用一句话概括了集团的取人之道：“我们不要最好的，而是要最合适的。”

西门子中国有限公司现在每天能收到两三百份纸质简历，还有大量的网上求职简历。据统计，西门子网上招聘启事的点击率每天高达 8000 次。

公司人事经理谢克海希望通过本报向求职者建议：简历一定要简单明了。“我们首先选择看上去让人感到舒服的简历。有的人为了求新，在封面上用了‘大美人头’，用很怪异的文字，有的简历写得像‘病历’，很乱，揉得很糟。这样的简历，西门子一般看都不看，就直接淘汰。”

第一轮筛选出的简历，西门子看什么呢？谢经理说，看求职者的专业、有无工作经验、公司有没有适合的职位提供给他。

他透露，西门子对工作经验的要求是弹性的，有时在招聘启事上要求应聘者有 5 年工作经验，但只要其他方面合格，有两三年相关经验也可以。

两轮的选择，两三百份简历就只剩下 100 份了。对这 100 名求职者，公司开始进行面试。面试后，公司只录取两三人。

记者来到联邦快递公司采访，负责人力资源管理的亚太区副总裁陈嘉良以其多年的工作经验坦言：“简历不能太夸张，也不能太平淡。”

他拿出一份多达 60 页的简历，记者仔细翻看：简历一开头就写得“火辣辣”的，对公司如何仰慕，如何关注该公司。翻了 3 页了，求职者还在“表态”，没说一句自己究竟有何德何能何

愿。

“这样的简历并不少，恐怕求职者都没想清楚要说些什么。最有耐心的人读了也会生厌啊，何况是极讲效率和务实的跨国公司！”

陈嘉良先生说，简历和求职信最好一张纸，不要翻页。要回答好 3 个问题：

一是为什么申请这份工作；

二是为什么说你适合这个工作；

三是未来你怎样为公司作贡献。

陈先生说，简历中，要费一些心思突出自己与别人的不同。有的学生花很大工夫罗列课程表，强调自己涉猎广泛，兴趣多多，无所不通，但效果并不好，因为几乎所有的人都在这样做。相反，有的人只写他成长过程中的一个故事或一段经历，隐含了他与众不同的性格和才能，使招聘者感到好奇，就留给他一个面试的机会。

陈先生边说边把一批被淘汰的简历放进一个大文件盒里。他告诉记者，有些求职者将是他们保持联系的对象。（资料来源：《中国青年报》，记者丛玉华郭永刚）

二、我是谁？
——认识你自己

古希腊有个传说，在一个王国的城堡附近有个女魔，叫“斯芬克斯”。她整天守着那条过往行人必经之路，让人猜一个谜：“什么东西早上是四条腿，中午是两条腿，傍晚是三条腿”。如果行人不能答对谜底，她就会把他吃掉；如果猜出来了，她自己就会死去。无数的人都不能猜出谜底，于是王国中死去了许多的人，外面的人也不敢来这里了，王国内外充满了恐惧。终于有一天，一个叫“俄底浦斯”的年轻人来到了斯芬克斯的面前，说出

了这个神奇“东西”的谜底——“人”！斯芬克斯于是死了。

这个经典之谜给人带来了诸多思考，其中之一便是：认识自我是非常困难的。尽管有人说：“我对自己最清楚！”“难道我对自己还不了解吗？”等等，但是，实际情况恰恰相反，好多人的失败是来自对自己的不了解。只有了解自我，了解自己真正的需求与愿望，才可以在现实中找到方向，明白生命的意义，也才能找到适合自己的工作岗位，否则纵使忙碌不停，终是事倍功半。

认识自我的角度很多，不妨从以下两个方面重新审视自己：

（一）进行自我分析

了解自己的性格特点，你是一个外倾性格的人还是一个内倾性格的人，情绪特点是激烈的还是安静的，等等。一个外向的人做文秘工作可能不太合适，因为秘书工作需要一个细心的人，内向的人会比较适合。一个内向的人可能不太适合做销售，但外向的人却能够如鱼得水。每个人的性格特点都有各自的优点和不足，只有充分认识自己，才能扬长避短，找到合适的职位。有些人在求职时，不考虑自己的个性特点，盲目从众，总是东奔西跑，换来换去，不知所措，不知自己究竟适合什么工作。

（二）进行自我规划

每个人都有自己的理想，内心深处都有一个“理想的我”，它对于一个人的影响非常大。有些人在刚刚步入社会时，以自我为中心，踌躇满志，却因为好高骛远错失良机或者屡试屡败。究其原因，是没有把“现实的我”与“理想的我”统一起来。比如，职业定位不切实际，自命不凡，可一旦碰了钉子，又心灰意冷，怨天尤人，看不到自我价值。当“现实的我”与“理想的我”发生冲突时，一定要有所调整，认清自己，知道自己的优势和劣势，充分考虑内外因素，使“现实的我”成为“理想的我”的坚实基础。只有增加自信心，肯定自我价值，合理规划自我，发挥自己的能力，作出最适合自我发展的选择，才能真正实现自

己的价值。

有不少人因为不了解自己，把优点改成缺点，把缺点弄得更糟。比如，有的人认为性格内向不好，羡慕外向性格的人，产生自卑心理。其实，性格的内外向都有其优缺点，世界上有不少杰出人物都是内向的人，例如邓小平同志就是个内向的人。内向的人有毅力，坚持性好，习惯于内省，做事情的力量来自于内部，而外向的人有时容易受到外部因素的影响，不能持之以恒，但是因其开朗活泼，易于与人相处，通常比较受人欢迎。所以，对哪一种性格的优劣，我们不能一概而论，只要自己能够扬长避短，就可以找到适合自己的角色和位置。

实例　四个迟到的观众

某音乐厅已经正式开演了。五分钟后，音乐厅门口来了四位迟到的观众，检票员按照惯例，禁止他们入场。

先到的 A 面红耳赤地与检票员争执起来。他分辩说，音乐厅的时钟走快了，他不会影响任何人，并打算推开检票员径直跑到自己的座位上去，闹得不可开交。

迟一点到的 B 立刻明白，人家是不会放他进去的，但楼厅上还有个检票口，从那里进入或许方便些，就跑到楼上去了。

差不多同时到达的 C 看到不让他进入正厅，心里想：“第一场大概不太精彩，我还是暂且去小卖部转转，等一会儿再进去吧。”

最后到来的 D 说：“我真是不走运，偶尔听一次音乐会，就这样倒霉 !” 一扭头就回家了。

假如你是其中的一个，你会认同谁的做法？为什么面对同样的事件不同的人却有不同的反应？

上面这四个人的心理活动都涂上了个人独特的色彩：A 和 B 的性格都具有外向性，自尊心比较强，而 C 和 D 的性格都具有内向性，自尊心比较弱。A 的性格太外向，D 的性格则太内

向。

A 直率、热情、精力旺盛，情绪易于激动，心境变化剧烈；

B 活泼、好动、敏感，反应迅速，注意力容易转移，坚持性不好；

C 安静、稳重，反应迟缓，沉默寡言，情绪不易外露，善于忍耐；

D 内心体验丰富、孤僻、自卑，行动迟缓，多愁善感。

三、最容易因小失大的方面——书写格式及细节

书面应聘资料包括简历、求职信、履历表等。在整理资料时，一方面在内容上要投其所好又突出自己的特点，另一方面要特别注意书写格式、版面设计的规范性和正确性。

以下几点是整理书面资料时需要注意的：

(一) 目的明确，简明扼要

准备书面资料的目的是获得面试的机会，而不是获得工作，要使你在众多求职者中凸显出来，证明你是最适合这份工作的人。因此，千万不要太冗长，除了常规内容外，用三言两语写出自己的闪光点即可。除了已有的成绩外，大多招聘单位更看重毕业生是否有培养前途、基本品质是否适合公司文化，他们看重的品质有：谦逊好学，适应能力和学习能力强，有吃苦耐劳和可从基层干起的精神，可忍受暂时的不公平待遇，能扎根一个企业、稳定性好等。比如一位应聘者在其求职信的第一句话是："如果我有幸被贵公司录用，希望我能为贵公司起码服务五年"。这会给招聘者留下深刻印象，因为企业对大学生跳槽频频很头痛，而这切中时弊的话就很能打动人。

此外，应当针对不同职位制作有针对性的简历或求职信。企业大体分为管理、专业技术、营销等三大类职位。如果是应

聘行政、人力管理类，简历或求职信中可突出自己在沟通、组织协调、文字表达等方面的能力；如果是应聘专业技术类，就应突出自己的专业技能、研发能力、创新精神等；而应聘营销类职位，则要突出自己策划、公关、创新能力和口才水平等。有针对性的简历或求职信会让招聘单位觉得应聘者很重视这个工作机会，但有些应聘者贪图方便，给不同的招聘单位送出同一份资料，象清凉油一样，不会起太大作用，反而让人产生敷衍了事的印象。

（二）条理清晰，格式正确

简历中应包括姓名、联系办法、教育程度、工作经验、技能等，语言以简洁朴实为基调，而一些个人数据、喜好等可以放在求职信里。在求职信里，首先要说明你是从哪里获得招聘单位的招聘信息，这样会让招聘单位知道其招聘广告的效果。接下来，强调你适应该职位的相关经历，强调你的成绩，尤其是适合应聘岗位的专长。内容要具体实在，可使用一些生动的词句，但切不可让人产生有玩弄辞藻、华而不实之嫌的印象。比如“我是某大学某专业的毕业生，某年毕业，在校期间曾在一家广告公司担任 1 年兼职市场企划工作”，不要使用“本人学生干部，组织能力强，有很强的责任心”诸如此类“假大空”的语句。最后还要注意切莫出现语法错误，避免错别字。

（三）外观简洁明了

简历或求职信一张纸即可，用高质洁白的 A4 纸，即 29.7 厘米长，21 厘米宽。激光打印，中文简历或求职信的字体一般使用宋体，英文则是 Times New Roman。字号视简历内容多少而定，一般来说中文和英文都采用小五号字体。

俗语说“抛砖引玉”，书面资料是应聘成功的关键所在，是人生的第一块叩门砖。一份好的简历和求职信，就是一张最好的自我介绍信，能够把自己很好地推销出去。

下面我们介绍一般求职信的内容以及在格式方面的具体范例：

1．*求职信的内容*

求职信的主要内容一般包括：

⑴ 招聘信息的获得渠道。

⑵ 个人应聘的具体岗位。

⑶ 申请该职位的原因。

⑷ 个人情况综述（学历、经验、专长和能力等），哪些经历有助于自己做好未来的工作。

⑸ 对该公司的印象和评价，再次表达自己加盟的愿望。

⑹ 礼节性致谢和祝词。

求职信即 Cover Letter，顾名思义，在寄送时应当覆盖在简历的上面，而不是下面。尽可能把简历中无法表现的、而确实是自身亮点的内容写在求职信上，以事实说话，不要泛泛空谈。

2．*范例*

⑴ 求职信

尊敬的×××公司人事部：

从 2003 年 8 月 1 日《北京晚报》得悉贵公司正在招聘英文翻译人员，本人符合报载所列条件，拟参加应聘。

我于三年前，毕业于北京大学外文系，通过专业英语 8 级考试，曾在北京 A 贸易公司担任英文秘书工作三年，自信能符合贵公司征求精通英文之要求。

另谋他职的主要原因，是希望在较大的贸易公司工作，能获得更多的工作经验。

兹随函附履历表、毕业证书及大学校长推荐函各一件，倘蒙阁下接见，将不胜感激。

应聘者：×××

2003 年 8 月 1 日

⑵ 简历

简历

个人概况：

求职意向：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿ （可以是一个与多个）

姓名：＿＿＿＿＿＿　　　　　性别：＿＿

出生年月：＿＿＿年＿＿月＿日　健康状况：＿＿＿＿

年龄：＿＿岁　　　　　　　　学历：＿＿＿＿＿

毕业院校：＿＿＿＿＿＿＿　　专业：＿＿＿＿＿

工作年限：＿＿年

联系方式：

电子邮件：＿＿＿＿＿＿＿手机：＿＿＿＿＿＿＿＿＿

家庭电话：＿＿＿＿＿＿＿传呼：＿＿＿＿＿＿＿＿＿

通信地址：＿＿＿＿＿＿＿邮编：＿＿＿＿＿＿＿＿＿

教育背景：

＿＿年-＿＿年＿＿＿＿＿大学＿＿＿＿＿＿专业 （请依个人情况酌情增减）

＿＿年-＿＿年＿＿＿＿＿大学＿＿＿＿＿＿专业 （可将在学的业余课程写上）

工作经验：

＿＿年＿月—＿＿年＿月＿＿＿公司＿＿＿部门＿＿＿工作

＿＿年＿月—＿＿年＿月＿＿＿公司＿＿＿部门＿＿＿工作

（请依个人情况酌情增减）

此处应为整篇简历的核心内容，应聘者可以着重叙述此项，并根据个人工作情况不同而重点突出说明工作的具体内容与经历，尤其是与求职目标相关的工作经历；一定要说出最主要、最有说服力的工作经历和最具证明性的为公司获取的利润和相关成

绩；说明的语气要坚定、积极、有力；也可附具具体的工作、能力等证明材料；写工作经验时，一般是先写近期的，然后按照年代的顺序依次写出。最近的工作经验是很重要的。在每一项工作经历中先写工作日期，接着是工作单位和职务。在这个部分需要注意的一点是，陈述了个人的资格和能力经历之后，不要过多提及个人的需求、理想等。

英语水平：

* 基本技能：听、说、读、写能力等
* 标准测试：国家四、六级；TOEFL；GRE 等

计算机水平：编程、操作应用系统、网络、数据库…（请依个人情况酌情增减）

业余爱好：________________

个性特点：________________（请描述出自己的个性、工作态度、自我评价等）

另：（如果你还有什么要写上去的，请填写在这里！）

第二节　狼和羊之间的游戏？
——面试的艺术

简历或求职信等书面资料是一块敲门砖，目的在于引起招聘单位的兴趣，为自己赢得面试的机会。如果你收到招聘单位的面试通知，就意味着你已经接近目标了。面试是整个应聘过程中最关键的环节，事关成败。面试也是求职者全面展示自身素质、能力、品质的最好时机，不少应聘者顺利通过了简历关、笔试关，最后却在面试中铩羽而归。有人说，面试是招聘者与应聘者之间的智力游戏，也有人说是猫玩老鼠，或者是狼和羊之间的游戏等等，都是些让人紧张的感受，似乎应聘者就是处于被动的游戏对象，任人宰割。其实，招聘者与应聘者之间沟通的最佳结果是双

赢，招聘者找到了他认为最合适的人，应聘者也找到了适合于自己的岗位。

与书面沟通相比，这种面对面的交流更灵活更真实更深入，更容易了解彼此。唯其如此，在会见之前，双方都会认真做准备，像微软、西门子、联想等知名企业，都要求人力资源部负责招聘的人员认真准备，甚至进行相关培训。那么，作为应聘者在整个应聘过程中，应从哪些方面着手准备？又如何应对面试中出现的各种情况呢？

一、面试前的准备

面试不是书面考试，没有固定的章法可循，有许多随机问题，而正是那些不经意间的细枝末节给招聘者留下了深刻印象。尽管如此，应聘前还是需要认真准备，假设可能出现的情况，至少做到心中有数。

㈠ 搜集招聘单位的详细资料

了解招聘单位情况的最好方法之一就是找一找该招聘单位的员工，或者查阅有关文献资料。应聘者要对自己想加入的行业有深入的认识，不仅要了解本行业的基本知识，最近的发展情况，以后的发展前景，而且能借用比较客观的资料来支持自己的观点，这些信息可以从学长、亲朋好友、图书馆、职业所、网站、或者相关从业人员那里获得。

面试之前，还应该清楚地了解所申请职位在招聘单位中的位置，了解职位的工作性质和职责，这样会让招聘者觉得你很重视这个职位。正如 IBM 的资深人力资源专员付蓉说：“面试时，我们都会问求职者对我们公司了解多少，如果他能很详细地回答出我们公司的历史、现状、主要产品，我们会高兴，会认为他很重视我们公司，对我们公司也有信心。”不同的招聘单位有不同的风格，比如联想，注重考察技能之外的深层问题，探究跳槽原

因，理解一开口就问薪金多少的人；微软关心四个问题：是否足够聪明？是否有创新激情？是否有团队精神？专业基础怎样？摩托罗拉注重对人品的考察，希望听到不同的声音；宜家招聘关键词是信任与诚实；民生银行着重考察求职者的悟性，等等。

下面我们来看一下微软面试中的一些经典问题：

为什么下水道的盖子是圆形的？

请估计北京有多少加油站？

你和你的导师发生分歧怎么办？

给你一个非常困难的问题，你将怎样解决它？

两条不规则的绳子，每条绳子的燃烧时间为 1 小时，请在 45 分钟内烧完两条绳子。

对于这些问题，考官并不是想得到“正确”答案，而是想看看应聘者是否能找到最好的解题方法，看看他们是否能够创造性地思考问题。

（二）注重仪表

着装未必西装革履，但应尽量穿职业装，一定要整洁干净，特别是鞋子是否干净。女性化淡妆，发型发色自然洁净，整体着装不能太随便太前卫。着装可以根据招聘单位的性质来确定，若应聘一些 IT 行业，穿牛仔裤也可以，因为比尔·盖茨就是经常如此，但如果应聘服务行业，最好穿正装。如果你能事先调查一下招聘单位员工的工作装，就可以使自己的着装尽量接近。另外，掌握一些待人接物的礼仪常识是很有必要的，比如握手的礼仪、行走的礼仪、名片礼仪等等。

（三）准备好应携带的资料

面试前仔细清点一下自己需要携带的资料，比如简历、证书等，特别是招聘单位指定的资料。不要带太多东西，轻装上阵。另外，可以带一本书或杂志，在等候面试时可以稳定情绪，避免焦虑不安，影响现场发挥。

二、如何与主考官“过招”

一切准备就绪之后，接下来要直接面对主考官，跟主考官“过招”了。在应聘的几个环节中，面试是难度最大的，尤其是对于那些初入职场的应届毕业生来说，因为缺乏经验，面试常常成为一道难过的坎儿。

(一) 把握招聘者的伯乐心理

招聘者最终的目的是寻找贤才，这是主考官的心理底线，其任何刁钻古怪的言行并非有意跟应聘者作对，而是故意把应聘者的情绪调动起来，观察应聘者在突如其来的压力下能否作出恰当的反应，综合考察应聘者的机智应变能力。如果应聘者不能识别主考官的心理底线，以为主考官在为难自己，就容易情绪化，越来越被动。

(二) 真诚自信

在整个面试过程中，真诚自信是应聘者最好的心理状态，也是主考官最看重的。只有真诚自信，应聘者才会把真实的自己展现出来，主考官才能据此判断。有些应聘者认为性格内向不好，特意在面试时表现得滔滔不绝，口若悬河，反而弄巧成拙。

“实话实说”是真诚，“扬长避短”也是真诚。在做自我介绍时不必主动谈自己的缺点，避虚就实，知道自己的优点和缺点，肯定自己的优点，尤其是明白如何避免自己的缺点。当主考官问：“你认为你的缺点是什么？”你不要说太多，而把重点放在如何提高自己、完善自己方面。真诚面对自己的缺点，才会坦然自如，显得自信，不至于过分紧张。自信的应聘者会独立思考，不至于落入主考官设定的情景，或者被主考官牵着鼻子走。

此外，切莫大谈自己的理想抱负，这是很多年轻人容易失分的地方，会给人以夸夸其谈、不切实际之嫌的印象。

㈢ 倾听是面试中的重中之重

围绕主考官的提问回答，一定要听明白主考官的问题，尤其是问题背后的意思。耐心倾听是对人的尊重，切不可随便打断主考官并插入自己意见。倾听不是被动的，而是主动的，需要及时地判断主考官的表面意思和言外之意，尤其是抓住关键点。主考官的提问一般有两种方式：开放式和封闭式，也可合而为一。封闭式问题就是主考官事先对应聘者的情况有一种固定假设，比如“你跟同学相处得好不好？”，你的回答就会固定在“好”“不好”“一般”等方面，如果把这个问题改变为“你能谈谈跟同学的关系吗？”，就成为一个开放式的提问，没有固定的答案，主考官可能想知道你的一些更深入的想法。

俗话说“言多必失”，主考官不问的方面，一般不要谈，因为主考官没有提及的方面往往是他不关注的，除非应聘者确定有利于自己得到应聘职位，否则，最好多一些沉默。经验表明，在谈话中适当保持沉默，更可以沉着应对。

㈣ 切莫在非言语方面失分

几年前在加州大学洛杉矶分校的一项研究表明，个人行为表现给人的印象7%取决于用辞，38%取决于音质，55%取决于非言语交流。非言语交流在面试中的重要性可想而知。有研究表明，那些善于用眼睛、面部表情，甚至简单的小动作来表现自己情绪的应聘者，其成功率远高于那些目不斜视、笑不露齿的人。

有一项对52名人力资源专家进行的实验：让这些专家通过观看以前进行过的面试录像决定请谁来参加第二轮面试。这些专家被分成两组，一组观看的是一个有许多眼睛交流、显得精力旺盛的应聘者的录像，26个专家中有23人邀请这个应聘者再次参加面试；另一组专家观看的是一个很少有眼睛交流动作，表现得没有多少活力的应聘者的录像，结果26个专家中没有一个人请

他参加下一轮面试。

有不少应聘者面试时自我感觉良好，但却被淘汰出局。或许他正是在非言语表现上失分。有些应聘者由于过于紧张，显得局促不安，说话吞吞吐吐，语无伦次，手不知往哪里放，挖鼻、抚弄头发、掰关节、手不停地比划、让笔在手里打转等，脚也好象是多余的，不是太前伸就是太蜷缩。有些应聘者弓着背，象泄了气的皮球。有些应聘者，眼睛不知往哪里看，更不敢接触主考官的眼睛，躲躲闪闪。有些人表情僵硬，象一张面具，等等。这些表现都会给人留下不自信的印象，进而使主考官怀疑应聘者的真实能力。

面试时正确的做法是，面带自信的微笑，表情既不夸张也不死气沉沉。不要象做了错事的人，目光游移不定，忸怩做作。说话的态度应保持平和，神情专注诚恳，说话速度不疾不徐，表达清晰而沉着。

（五）在小组面试中展现自己

传统的面试可能是一对一，或者多个主考对一个应聘者。现在为了能够全面掌握应聘者的综合能力特点，不少招聘者开始采用“小组面试”。应聘者以小组为单位，假设实际工作中碰到的问题，由小组成员轮流担任不同角色以测试处理实际问题的能力，或者集体讨论，观察不同应聘者的综合表现。整个过程由招聘单位组织的专家组现场考察，之后对每一个应试者做出综合评价，提出录用意见。

在小组面试中，要注意细节，尤其在讨论问题时，有的应聘者往往急于表现自己，随便打断别人，这会使他（她）慢慢被孤立，因为你总是不让别人发言，谁还跟你合作呢？不过，当别人频频打断你的发言时，也不要跟他抢着说话，而是耐心地听他说完。即便在整个面试过程中，你说的话并不多，但只要三言两语表达清楚自己的观点即可。在小组面试中，一个耐心倾听的人，

善于听取和处理不同意见的人，往往比出尽风头者更容易赢得机会。

实例：几个应聘小故事

1. *地上的小纸团*

一家需招聘高级管理人才的公司，正在对一群应聘者进行复试。应聘者一个个满怀信心地回答了考官们甚为简单的提问，可当他们听到结果退出来时，无一例外都是满脸失望。轮到后来一个，他走进房门时，发现干净的地毯上很不协调地扔着一个纸团。任何时候都一丝不苟的习惯使他弯腰捡起它。这时考官发问了："您好，朋友，请看看您捡起的纸团吧！"这位应聘者迟疑地打开纸团，只见上面写着："热忱欢迎您到我们公司任职。"后来这位应聘者成了一家著名大公司的总裁。

2. *拒绝第一杯咖啡*

某公司招聘一个销售助理的职位。竞聘的人有200多人。挑来挑去，最后剩下了5个女孩。于是，销售部经理专程从香港飞过来，组成一共5人的面试小组。5个女孩在面试开始前，相互致意表示准备友善地公平竞争。为了缓和紧张的气氛，招聘者说，你们想喝点什么，请随便来。有3个女孩说要咖啡。当一位销售代表拿来了第一杯咖啡时，有一个女孩说：哎呀！这个放了糖和奶，我喝咖啡不加糖不加奶。第二个女孩说：我喝加奶但是不加糖的咖啡。第三个女孩说：那给我吧，我无所谓，怎么样都行。这个时候正式的面试还没有开始，但是招聘小组中已经有人在面试评价表上划去了前两个女孩的名字。销售助理实际上是一个很基层的位置，这个职位决定了必须有很多的忍耐和很强的协调能力。这几个女孩的专业能力都不错，但是，拒绝第一杯咖啡的那两个女孩，让招聘者无法相信对这样的小事就这么挑剔，在工作中的团队精神也值得怀疑。

3. *拿破仑的牙签*

一家拍卖行招聘职员时，面对主持人摆在台子上的一根断牙签，应聘者或曰牙签、或曰竹签，皆不中试。一个应聘者在反复端详了一阵后，突然惊讶地说："这是拿破仑婚礼宴上用过的牙签！"一举中试。

4. *巧用气压计*

有一家公司招聘管理人员，题目是：用发给你的一支气压计，测出这幢30层大楼的高度。一个个应聘者绞尽脑汁地想出种种办法：有的楼上楼下量气压，利用物理知识繁琐地计算；有的爬上屋顶，将气压计系上长长的绳子，忙乱地量着；有的在资料堆中埋头翻阅，希望找一个更好的方法或公式……但有一位应聘者却拿着气压计来到大楼管理处，对一位老者说："大爷，这支气压计送给您，请您告诉我这幢大楼的高度。"这位聪明人入选了，因为他正是一个难得的管理人才。

5. *"还是要看个究竟"*

某单位招聘一名保安，主持人在大楼底层交给每人一个未封口的信封，交代他们尽快送到4楼的一个房间。几乎所有的人都照此去做了，得到的通知却都是不予录取。只有一个机灵鬼怎么也忍不住，想看看信封里装着什么东西。他躲到一边偷偷抽出信封中的纸条，只见上面写着："你就是我们所需要的人。"毫无疑问，所有的信封中都有这么一张纸条，机会白白从许多人手中溜走了。也难怪，谁要一个呆头呆脑的保安呢？

三、面试结束时的细节

善始善终对于整个面试过程非常重要。开始前虽然精心准备，结束后却草草收场，忽略细节，就可能功亏一篑。当面试结束时，无论自我感觉如何，都要非常平静，彬彬有礼。自我感觉好，不要喜形于色；自我感觉差，也不可垂头丧气。

当主考官宣布或者示意面试结束时，别象逃跑一样丢三落

四，要向主考官道谢，放好自己坐过的桌椅，但别弄出声响，开关门要轻。

在面试后的一、两天内，应聘者可以给招聘单位写一封简短的致谢信。感谢他为你所花费的精力和时间，这封信应该简短地谈到你对招聘单位的兴趣，你可以巧妙地提及你的长处。如果你没被录用，而你又特别想去这家公司，寄一封短信说明你即使没有成功但也很高兴有面试机会，并且说如果将来有可能，你将会很高兴再次被告之有面试机会，等等。

总之，不管结果如何，都能以平常心来对待。

综上所述，随着商业化程度的提高，一个人一生只做同一个工作的时代已一去不返了。在一个成熟的商业社会中，一个人一生中平均会更换六七个工作，应聘是人生中经常遇到的事情。除了树立终身学习的观念，不断提高自身能力之外，掌握一些应聘的技巧能使自己锦上添花、出类拔萃。“酒香不怕巷子深”曾经是中国人最看重的品质，对“王婆卖瓜自卖自夸”式的自我推销嗤之以鼻，其实，能够把这两种品质结合起来，是非常有价值的，更利于实现自己的最终目标。

思考与练习

1．写出1-5个“我是……”的叙述句，认识真实的自我。

2．阅读下面的材料，谈谈你的看法：

在某次外企招聘面试中，主试人对所有应聘者都说：“记得在那次国际学术交流会上我认识了你，当时就很赏识你，今天终于有幸见到了你。”几乎所有面试者都承认了这件事，只有一个面试者被他这一段激动人心的话弄湖涂了，仔细想了想还是坚定的说：“先生，你弄错了吧，我根本没参加那次会议。”主试人还是一口咬定，这位应聘者仍坚定不移地否认，口气坦诚真切，最后，主试人拍着他的肩膀笑着说：“好样的，由于你的诚实坦率，

我决定录用你。”

3．小组面试练习，模拟招聘者与应聘者在练习之后谈谈各自的体会。

应聘职位：某公司正在招聘3名销售代表；

参加人数：7人

讨论主题：如何处理销售过程中遇到的投诉？

主考官：3人

4．遇到下面这些问题，你会如何回答？

⑴　“你经历太单纯，而我们需要的是社会经验丰富的人。”

⑵“你认为金钱、名誉和事业哪个重要？”

⑶“你对倒茶、扫地、复印资料等琐事怎么看？”

⑷“公司欲派你到外地出差，你的家人不同意你去，你会怎么办？”

⑸“你认为在大学4年中最能反映你领导才能的一件事是什么？”

⑹“设想一下5年之后你会做什么？”

⑺“讲一讲你职业经历中最骄傲的事。”

⑻“当你不在办公室的时候别人会怎么说你？”

⑼“你觉得你是不是善于与人相处？”

⑽“你觉得你与其他求职者有何不同？”

⑾“为什么我们应该首先选择您？”

⑿“您为什么至今没有找到满意的工作？”

⒀“你能不能谈一下你的缺点？”

⒁“你今后准备再调换工作吗？”

⒂“你过去的领导对你如何？”

⒃“当你跟别人冲突时，你一般会如何解决？”

⒄“遇到困难时，你喜欢独自解决还是求助于别人？”

(18) **“你对我们的面试安排有什么意见吗？”**
(19) **“你为什么不问薪水方面的问题？”**
(20) **“如果上班的地方离你的住处较远，你愿意接受吗？”**
(21) **“你能谈一下最失败的一次经历吗？”**

第十二章　怎样才能拥有天然沟通能力——做一个受人欢迎的人

我们已经用本书的大量章节探讨了沟通的艺术和技巧，但是，技巧的学习和运用并非一朝一夕的事情，任何人都不可能快速地成为沟通高手。在我们努力提升自己，不断培养自己成为沟通高手之前，有没有什么办法让我们具备某种天然沟通能力呢？

其实，在我们身边，总会遇到这样有着截然相反“命运”的人：有人无论走到哪里，都会成为人们愿意与之交往和攀谈的对象；有人则总是遭到人们的疏远甚至嫌弃，孤零零地徘徊在群体活动圈子之外。前一种人即拥有所谓的“天然沟通能力”。他们也许没有经过系统的沟通训练，但是由于具有较强的个人魅力，因而容易引起人们的注意，并且也使人们愿意相信和听从他们的意见。同样是做商品广告宣传，用一个普通的人和用一个知名的公众人物效果会有很大的差别，观众更愿意相信后者的推介。这就是说，人们在受到一个人魅力吸引的同时，也会轻而易举地接受他的观点。因此，真正精明的营销员一定是首先推销自己，而不是他的商品。在某种程度上说，让他人欣赏和接受自己，要比接受那件商品重要和深刻得多。

换个角度说，也许你掌握了沟通与交流的技巧，但是由于你缺乏个人魅力，可能会妨碍技巧的发挥，因为别人的不欣赏、不喜欢，你需要花费比常人大很多的气力去克服障碍，才能赢得他人的好感和信任。但是，如果你拥有较强的个人魅力，沟通的艺术就会产生锦上添花、事半功倍的效果。在这个意义上说，自身品质的修养、个人魅力的塑造是更为根本的。当然，娴熟的沟通

艺术亦是增强人格魅力的一种途径和方法。总之，沟通的艺术与个人魅力是相辅相成、交相辉映的。

第一节　人际吸引规律

在我们研究个人魅力的培养和塑造之前，首先需要了解一般情况下吸引力的发生，对一个人来讲，人们的眼光最早会倾注在哪些方面？而在人们相互接触当中，又有哪些因素在增进凝聚？在掌握现实存在的客观规律的基础上，我们才能够自觉地予以利用，进而找到真正的魅力所在。

一、人们为什么以貌取人
——个人吸引力

美国社会心理学家奥尔波特的研究发现，人们和陌生人接触之初，最先引起注意的是一个人良好的个性特征例如涵养、礼貌等；其次是身体或风度上的魅力，例如体形、容貌、服饰仪表等；再次是个人的举止行为；最后是能够令人爱慕和尊敬的社会地位和角色。就一般规律而言，人们受到对方的吸引，是从外表开始逐渐转向内在品质的。

以貌取人的现象是普遍的，大家都会有这样的体会：同样是去商场购物，外表有吸引力的人总是受到导购人员更多的关照与尊重。把美貌作为科学来研究的专家们发现，容貌姣好的男女不仅能够得到异性更多的注意，而且自小就会得到父母更多的关爱，在幼儿园里，他们易受老师的青睐和其他小朋友的喜欢，在工作以后他们能够得到更多的机会和金钱，选举时能拉到更多的选票，甚至到了法庭上都能获得更多的同情与宽容。这种外表的吸引力对同一性别的人亦有重要的作用。

外表的因素对沟通的影响表现在两个方面，第一是对沟通对

象及沟通效果的影响，即沟通对象对有无魅力的人所发出的信息，其接受和反应是迥然相异的。有人做过这样的研究：由一位女性分别对两组观众作同一内容的演讲，对第一组观众，演讲者衣着考究、得体，化妆适度，外表富有吸引力；对第二组观众，演讲者不仅没有经过任何修饰，而且衣着过于随意、肥大，头发散乱，肤色晦暗。结果表明，第一组的观众对演讲内容印象深刻，感到精彩，有说服力，第二组的观众反应则较为平淡。这表明，吸引力是可以“延伸”的，当人们对你的外表感兴趣时，就有可能对你说的话倾注更多的兴趣，同时更容易接受你的观点，这就产生了“爱屋及乌”的效应。

第二是对人们自身沟通能力的影响。吸引力对人们在交往活动中的感觉具有重要的作用。有吸引力者往往更喜欢亦更主动与他人进行交流，缺乏吸引力的人有时会因为自卑、怯懦等不良心态而害怕，逃避和他人的接触。近年来国内假日经济的一大亮点是整形美容手术的盛行，而令整形医生们兴奋的是，他们的手术不仅美化了人们的外表，同时也改善了他们的心态和行为方式，许多人一扫往日的压抑，与人交往时变得变得开朗、直率、自信，这正是那些意欲促进和改善人们沟通交流能力的书籍和机构需要花费很长时间才能达到的目标。当然，我们并非主张大家都去做美容手术，因为真正的魅力绝不止于外表。这里只是指出一种客观事实，吸引力的增强会提升人的沟通能力。

怎样解释这种广泛存在的“以貌取人”现象呢？心理学家的研究表明，人们会下意识地从对方的外表来推测其他的品质和特点，比起那些相貌平庸的人来，人们总是认为外表有魅力的人更活泼愉快、友善合群、易于相处，进而推断他们更有能力、工作顺心、生活美满。当我们带着这样的期待去与人接触时，便会本能地觉得外表美的人更加和蔼可亲。科学家们分别对儿童和成人进行过测试，在幼儿园，当要求孩子们说出最喜欢哪些小朋友

时，他们的选择基本上都是那些外表可爱漂亮的小孩，并且认为那些没有吸引力的同学淘气、自私、爱闹事；在成人那里，被认为没有吸引力的人亦常常得到否定性的品质评价。虽然很多人都明白这样的真理：外表美并不一定意味着内心的美，但是在许多时候特别是最初的接触中，人们更愿意相信眼睛直接看到的东西。

个人吸引力的规律给了我们这样的启示：爱美之心人皆有之，我们不可能要求人们在交往中完全依据理性而抛开感官的识别，因此我们亦应该学会运用这个规律，不要只重内容而忽略表面形式，不要放弃任何赢得人心、增强自身说服力的机会。当然，即使是外表的吸引力也并不仅仅等于容貌的漂亮，它包括了涵养、礼貌、服饰等等后天的、由内而外的品质。对于我们后面将会谈及的魅力问题，这里也先要强调一点，魅力不应该是虚无缥缈的，它应该是发散出来、能够为人们所感所见的。

二、人们之间为什么会相互喜欢
——相互间的吸引

个人吸引力的规律比较客观，一般表现在最初的接触以及个体与群体的关系方面，除此之外，在人与人的相互接触中，还有一些因素影响着相互的吸引，这些因素也许并不构成对大众的吸引，但是却因为满足了接触者的某种主观需求而产生了情感上的喜欢。这使我们有可能从更多的渠道与他人接近并且赢得人们的欢迎。相互吸引规律主要有：相似性，相近性，互补性。

（一）相似促进“碰撞”

包括文化背景、民族、信念、价值观、年龄、学历、修养、社会地位、职业、思想水平、兴趣爱好等。这当中有些方面是比较固定、难以改变的，但是象修养、兴趣爱好确是可以不断提高和发展的。人们喜欢那些在某一方面或者诸多方面与自己相似的

人，这是人际交往中最为明显的趋势。一旦感知到他人与自己的相似，人们就很容易产生共同语言，沟通亦更加畅通。

了解这一规律之后，我们应该有意识地扩展、丰富自己的人生经历，提升自身修养，培养广泛的兴趣爱好，使自己能够在更多的方面与他人相“碰撞”。

（二）邻近容易相互喜欢

相近性指人们在生活、工作和活动空间距离的接近，当其他条件基本相似时，个体会喜欢邻近的人。大家都有体会，好朋友往往形成在同吃同住的生活环境中。同在一个宿舍、一个班集体、一个办公室、一个单位，会增加人们的交往频率和熟悉程度，物理距离的接近同时会拉近相互的心理距离，彼此容易了解，沟通障碍亦容易消除。当然，相近性作用的前提是双方相处得和睦愉快。有些心理学家认为交往频率与喜欢程度的关系呈倒U型曲线，即过低与过高的交往频率对相互的吸引影响较弱，而中等交往频率会增强喜欢程度。

相近性规律给我们的启示是：要主动地与他人保持联系，长时间的分离必定会造成心理上的隔膜，所以要以时间上的经常性改善空间上的远距离，使我们能够保有丰厚的人际资源。

（三）差异正好补“缺”

互补性包括了需要、社会角色、人际交往作风以及性格上的互补。与相似性刚好相反，交往的双方恰恰因为彼此诸多的不同而产生了强烈的吸引。虽然他人行为的方式、个性表现与己不同，但是并不影响自身坚持自己的风格，而且他人的方式恰好是自己的某种缺憾或者有助于实现自己的愿望，因而能够为自己所欣赏与接受。现实中互补性表现最突出的是一些恋人、夫妻，他们在许多方面截然不同，但是因为互补的需要走到一起，并且亦能和谐相处。

对于这一规律的运用，我们可以从两方面去考虑：一是有意

识地培养自己在交往方面的宽容态度，克服对差异的排斥，吸纳他人之长，弥补自己之短；二是发展自身的广泛性和全面性，使自身具备更多能够为他人提供互补的潜能。

思考与练习

1．你怎样看待“以貌取人”这一现象，你会受它的影响（比如在去商店之前打扮一下）吗？

2．你和他人接触时，首先影响你的因素是什么？

3．你现在有几个好朋友，能指出你们是怎样相互吸引的吗？

4．分析你的父母，他们是相似型还是互补型？

5．有一个学生谈到，父亲为了增强她与人交往的能力，很早就为其配备了寻呼机，但是一年下来，很少有人呼她，你知道是什么原因吗？

第二节　你也可以光彩照人
——个人魅力的要素

魅力不只在于相貌，人群中受到欢迎的人并非都是容貌出众者。回想那些给你留下深刻印象的人，是否都有着美丽的外表？他们身上富于吸引力的，亦决不是他们的眼睛、肤色或者发型，而是某种特殊的东西——魅力。

魅力是无形的，它象空气、阳光，弥漫在我们与人相处的时间和空间，同一个充满魅力的人在一起，你会不知不觉受到影响，交流的氛围是和谐愉悦的；魅力又是有形的，它可以溢于言表，为人的外表增添光彩，使相貌一般的平常人变得不同寻常，周围的人会受到强烈的吸引，愿意与之交往，并且为这种魅力所折服。

魅力当然具有某种主观性，人们可能会依据自己的文化背景

和审美需求对同一个人做出不同的选择和判断：有人看重其风度翩翩，有人叹服其渊博的学识，有人则欣赏其个性的率真与洒脱……但是，当我们把诸多拥有个人魅力的人进行分析之后，就会找到一些具有共性的因素，根据本人多年对实践的观察与研究，构成现代人魅力的要素可以概括为如下几个方面：知识、能力、情感、自信、个性、气质风度等等。

一、知识就是力量

培根的这句话之所以成为名言，就是因为它永远也不过时。当然我们在不同的场合来使用，总会有些不同的解释。作为一个现代人，知识不仅是自尊、自强、自立的基础，而且可以成为创业的资本，所以在我们这个社会才出现了一批年轻有为的知本家，进而又出现了对知本家讲座的热情追逐。

一些报刊进行的调查表明，有知识是很重要的魅力因素，同“长得漂亮”、“与自己相似”比较，“有知识”的得分更高。与富有知识的人在一起，能够使自身的心智得到滋养，对于时间紧迫的现代人来讲，更加渴望“与君一席谈，胜读十年书”的实效。在现实生活中，凡是那些经常能够给他人介绍一些有用的知识哪怕是国内外的新闻，人们都会逐渐产生对他的尊重，其魅力悠然而生。即使是在儿童当中，谁讲的故事越多，越生动，谁就会受到小朋友们的喜爱。

有部小说的女主人公是一位够“十五个人看半个月”的丑姑娘，但是她的知识、才华赢得了众人的好感，也吸引了不少的追求者。知识不仅充实了人的内心，也在一定程度上改变着人的形象。有位作家说过，“经常读书的人与不读书的人在容貌上是不一样的”，也有人提出“文化美容”的概念，这就是说，丰厚的知识底蕴能够幻化出文化的光彩，为人增添魅力。

二、能力决定着你的地位和交往范围

能力是智慧的象征，成功的条件。有调查显示，能力具有相当的吸引力。尤其对于一些从事实际工作的人来说，他们崇尚能力高于崇尚知识，因为能力是实践的标准，是知识的运用和经验的积累。有能力的人一般会拥有较高的社会地位和与之相适应的交往圈子，能力吸引着人们的目光，诱发人们对其成功的遐想，激起人们与之交往的欲望。国内一些著名大学举办的企业家MBA班，尽管学费昂贵，但是人们仍然趋之若鹜，究其原因，固然有为自身充电的需要，同时亦有与诸多优秀人物为伍的需要。当然进入这类MBA班的前提是，你必须是一个能力佼佼者。

一些年轻女性认为，自己有没有能力都不重要，只要嫁个有能力的老公就可以了，正所谓“干得好不如嫁得好”。我们暂且不论其人生目标过于狭隘以及这样的婚姻能否持续，单就其现实可能性来讲就存在着不合理性：她们忽略了自己的能力决定着交往的范围，在公司里面，一个普通的接待员与一个副总经理或者财务总监在接触人群的广度与深度方面都是不可比拟的。当然，任何单位的高层管理者都是少数，能力和成功并非一定要取得某项职位，如果在一个平凡的岗位上，你能把工作做到出色、最佳状态，你就有能力赢得人们的好感与尊重。

三、情感是魅力的灵魂

在公众人物中，有的演艺人士以冷面著称，但他们只是满足了追星族的某种口味，在现实生活中，恐怕没有人愿意与冷漠无情者交往。朱镕基总理在任时那些令人难忘的答记者问，无一不是充分表现了他对祖国、对人民的深情。我国新一届领导人上任后即面临了“非典”的巨大考验，当老百姓从电视中看到胡锦涛总书记、温家宝总理关切的目光，听到他们深感“揪心”的话语

时，既受到感动，又增强了对新领导人的信心。在决定二○○八年奥运会主办权的最后关头，何振梁先生情真意切的话语打动了每一个人，为中国而感动的评委们给北京投下庄严的一票。对于日益繁忙、处于高速运转中的普通人来讲，情感的需要似乎比以往任何时候都更加可贵而重要，一句真诚的问候，一份美好的祝福，一个生日贺卡，一首点播的歌曲都会给他人带来深深的感激。

回想一下我们看过的文艺作品，只有那些打动自己甚至能够让人留下眼泪的作品才能够在记忆中长久不衰，受人欢迎的作品总是以情动人的。这种欣赏心理在人际交往中亦普遍存在，国际影星索菲亚·罗兰就说过，“魅力中真正的灵魂是一个人的热情，那些对他人既富同情心又关怀入微的人是多么使人愉快……”。不为任何事物所动，对他人缺乏热情与关心的人是不可能受欢迎的。在与人沟通时，如果我们希望打动和说服他人，必须运用情感的力量，而要做到这一点，我们首先应当是富于情感和爱心的人。

四、坚信自己魅力的人终将令他人信服

电视中记者正在采访一位女演员，当问到她最喜欢自己五官中哪一部分时，回答说“大概是眼睛吧”，观众发现，她在这么说时，眼睛果然比原来要漂亮。正是因为她在相信自己的眼睛美丽时，眼中闪烁出快乐而幸福的光辉，她自己的陶醉以及由此而生的光芒传达给别人，使大家受到感染后，也觉得她的眼睛很美。相反，另一位刚参加工作的女大学生，各方面条件都很好，惟一一点缺憾是脸上长有青春痘，她每天上班后都会跟同事们谈起脸上的痘痘，本来有些人还没有注意到她的弱点，经过她的提醒，反而亦开始从不同的角度去观察。结果是她出国多年回来探亲时，没有见到她的同事还在询问“某某是不是还有青春痘啊”？

生活实践告诉我们，一个坚信自己魅力的人最终会使别人信服你的正确，而一个相信自己丑陋的人同样会使别人看到你的丑陋。

其实我们每个人在容貌、身材上都不可能十全十美，也不可能一无是处，有时一个人容貌上的不足恰恰构成其独特相貌的一部分。我们讲自信可以增强人的魅力是有心理学基础的。人们的知觉具有选择性，在观察事物时不可能面面俱到，总是会选择事物的某些方面，而忽略另外的一些方面。如果我们能正确地认识自己，注意扬长避短，就能够充分展现自己的魅力，别人也会因此而忽略你外表上的弱点和短处。

五、个性是你独特的风采

有些学者认为，个性应该是魅力的核心。这有一定道理。因为人的个性最能展示一个人独特的精神风貌。我们前面谈到的魅力要素例如知识、能力、情感、自信等等总是要溶解在千姿百态的个性当中，个性不同，同一种要素的表现方式亦不同。

个性的表现是丰富多样的：有人智慧聪颖，有人温婉贤淑，有人豪爽仗义，有人洒脱奔放……我们很难界定哪一种个性更完美，但是可以肯定，丰富比单一好，矛盾组合最具魅力。例如对男性来讲，在阳刚之外增添一些柔情；对女性而言，温柔之外亦能显示某种果断与刚强；在个体身上既可以有现代人的张扬、时尚，又不失传统的内敛、含蓄、质朴……总之，能够使看似对立的东西兼而有之的人是可爱而有魅力的。

六、举止和气质风度

前面所讲的要素基本属于人的内在品质，这些无形的内在品质可以外化为有形的气质风度。所谓气质风度，其实就是人的内在美的外在表现，是人们在言谈举止中显露出的文化内涵与素养。如果做进一步的区分，气质可以说是凝聚了某种内容的表情

姿态，而风度则是在举手投足中表现出的修养和品位，前者比较静态，后者更加动态，有时前者多指女性，后者主要用于男性。在人际交往中，拥有良好气质风度的人特别容易受到欢迎。

国外学者曾经做过调查，许多成年人认为魅力应该与其言谈举止（而不是容貌）有关，那些为诸多明星拍照的摄影师也认为：优雅、直率的眼神和潇洒、活泼的姿态是人的魅力的要素。人们为什么会如此看重气质风度呢？从审美心理上讲，举止的优美能够补偿人形体的不足。我们所以能够从优美的举止动作中获得美感，是因为人们对外部对象有一种内在的模仿，当我们看到臃肿、笨拙的举动时，内模仿是沉重、不舒畅的，由不轻松而生出不美的感觉。相反，当我们看到轻盈、挺拔、矫健的姿态动作时，就会由内模仿的轻松而感到心身的愉悦。

在了解到上述道理之后，我们就不必再为自己外形方面的某些缺憾发愁，只要努力提高自己的文化素养，锻炼自身能力，培养丰富的情感，充分了解自身的长短优劣，塑造完善的个性，就可以修于内而形于外，使我们拥有颇具魅力的气质和风度。

第三节　通向魅力的道路

魅力不同于美丽，前者不是天生的，是后天努力的结果。这种努力可以分为无形和有形两个方面，无形的努力就是魅力要素的积聚过程，靠长期学习、历练、沉淀而成；有形的努力是指有意识地通过一些具体的途径、方法培养自己，通过有形的训练在较短的时间内使魅力得以提升。我们现在就来研究这样的方法和道路。

一、学一点美学以及与魅力有关的知识

魅力当然是一种美，如果我们不知道什么是美，怎么可能追

求真正的美呢？很多人在学习了一些美学基本理论之后，有一种豁然开朗的感觉，懂得了美的真谛，自然也就会了解人的美究竟在何处。虽然一般的美学理论并不直接论及人的美，但是美的形态——自然美、社会美、艺术美以及悲、喜、崇高、优美等等都会在人身上有所体现；假如你能懂一点审美心理，自然就会知道当自己作为审美对象时，如何才能使他人获得美感；美学教会人审美地看世界，有了欣赏的角度，人生亦更加深刻、洒脱和有趣；美学还可以培养我们对美的鉴赏力，这也就是现代人常说的品位，缺乏品位，人的自我表现以及生活、交往都可能有失水准。实践中的确有人在学习美学之后达到了无师自通的程度：境界高，有气质，会欣赏，懂时尚，善着装……

一般来讲，美学知识不能代替其他具体知识，但它是根本、基础。在此基础上再去学习有关美容、服饰、形体、礼仪知识等，就会比先接触皮毛更为扎实，如同人的美貌要先从健全体魄做起一样。与魅力有关的具体知识的学习是对美学的运用，有助于我们在现实活动中的表现达到规范与最佳。

二、在艺术中陶冶性情

现代人生活在激烈竞争的商品社会中，一些人难免沾染某种不良的气息，这就更需要通过艺术的活动来平衡内心世界，为自己保留一片纯净的天地。艺术是美的集中，优秀的文学艺术作品能够全方位地强化前面提及的魅力要素。艺术对人的美化作用主要表现在以下几个方面：

首先是拓展人的视野和生活范围，帮助我们认识人生和社会，使我们获得丰厚的文化滋养；其次是有助于个性的完善，每当我们从作品中发现了与自己相像的人物时，就开始了对自我的重新认识，别人命运的变化发展总会给自己以启示，从而自觉地保留和发扬个性中积极的因素，克服和矫正个性中消极的不合时

宜的东西；最后艺术对个人魅力的重要贡献是，陶冶和丰富人的情感，在现实生活中，我们情感的发挥与表现都是有限的，琐碎而忙碌的日常事务不仅消磨着身心，而且也没有那么多大喜大悲的事件发生，使人难以体验或纤细柔和或深刻复杂的情感，艺术不仅提供了丰富的情感世界，并且因为其源于生活又高于生活从而使我们的情感得以升华。

总之，现代人要避免自身情感的贫乏与苍白，就要在紧张工作之余，留下一点与艺术亲密接触的时间。

三、一步一个脚印

在相同的大环境中，有人似乎一帆风顺，有人则挫折不断，这与前者自觉地，一步一个脚印，善于分析总结自己有关，后者则由于不够自觉，缺乏自我总结而履败履犯。从某种意义上说，人生的境遇是自己把握的：当你成功时，你总结了经验，就可能取得下一次的成功；当你失败时，你找出了教训，就可能避免下一次的失败。一步一个脚印，就是要求我们在日常生活中养成分析总结的习惯。

首先，我们要能够找到自己身上那些受人欢迎的特点例如善良、热情、豪爽、诚恳、幽默、生动等等；其次是找到那些使你丧失魅力、令人不快的弱点如傲慢、偏激、任性、懒惰、过分自我中心等等。在此基础上分析一下你在学习、工作、社交、求职应聘、解决冲突矛盾当中的成功与失败，其中是哪些因素起了怎样的作用。久而久之，你就会形成自觉、自信，不仅对自己的弱点有了控制力，而且知道自己在何时，以何种方式去表现自己的魅力。

四、朋友多了“路”好走

我们之所以给路字加上引号，是因为这里的“路”特指通向

美丽的道路或者说是提升魅力之路。

广交朋友对提升人的魅力是有好处的。一般来讲，社交广泛的人，总会有其特殊的魅力。社会上当然存在以地位、金钱取人者，但是真正具有长久吸引力、并且能够在各种场合赢得普遍好感的人，一定凭藉的是其人格的力量。另一方面，与人广泛交往的结果，是人的行为举止愈加自如、没有拘泥，因其见多识广，自然游刃有余。而人越是自然自如，就越是受人欢迎，愈有魅力。可见，广泛交友与增强魅力是相辅相成的。

交往异性朋友，可以相互激发心灵的火花，更好地表现自身的魅力，每个人都可以成为对方的好老师，在互相欣赏、取悦的过程中，不知不觉地接受了对方对自己的改造；交往同姓朋友，可以使我们较少伪装，更加轻松自然的保持自我，表现善良的本性，这对于女性同胞尤为重要。因为女性之间容易为小事产生摩擦，如果你能够与女性朋友友好相处，表明你战胜了许多自身弱点，包含了更多的宽容和善解人意。当然，无论男女老幼，只要你善于交往，都会在人性方面得到锤炼与磨合，你会了解，世界是大家的，要在大家的世界中生存，就要学会理解他人，抑制自己，当我们能够很好地与各种各样的人友好相处时，魅力一定会成倍地增长。

五、魅力来自运动

运动给人以健康，健康是魅力的基础。不仅于此，运动本身就产生美，为现代人增添光彩。大家喜欢看体育比赛，不仅仅是因为赛事的扣人心弦，也因为运动员发挥了人的潜能，展示了人体的多彩多姿。平常人虽然难以达到运动员那样标准和完美的动作，但是无论你从事打球、跑步、游泳，还是练器械、韵律操、街舞，每一种运动项目都会令你表现出四肢的灵活、协调以及生气勃勃的姿态。运动充分展示了人的动态美，而身体的活力又会

延及你生活的各个方面，使你看上去神采奕奕，体态优雅。

我们在魅力要素中谈到的气质风度，不仅需要内心的修养，而且需要身体的训练。很难想像，一个动作笨拙的人能够风度翩翩。只有经常运动的人才能够以轻松自如的举止传递内心的坦荡。许多人参加健身运动的目的是希望改变体型，使自己变得苗条或者丰满起来，实际上运动能够使人改变的，不是体型而是形体，前者属于静态，基本是先天的，后者则属动态，可以经过训练达到姿态的优美、挺拔、轻捷、灵活，当一个人具备了这样的形体动作时，自然就弥补了先天体型 的不足，同时也会表现出良好的气质风度。

健身已经成为一种时尚，如果你还没有加入到健身的行列，可能还会丧失许多与人交流的机会。当你养成运动的习惯并且对某些项目略有“研究”后，在你的生活更加充实的同时，你就会拥有更多的朋友以及可供交流的资讯。

综上所述，魅力是可以培养的，正因为如此，我们才能够用一生的时间去追求完美。我们也不必羡慕那些因为天生美丽而受到青睐的人，当我们全方位地重塑自身时，就会具备那种天然沟通能力，使我们因为魅力的增长而受到众人的欢迎。

参　考　文　献

1. 戴尔·卡耐基（美）著（谢彦，郑荣编译）. 人性的优点　人性的弱点. 第一版，北京：中国文联出版公司，1987.
2. 唐·库什曼，杜·卡恩（美）著（宋晓亮译）. 人际沟通论. 第一版，北京：知识出版社，1989.
3. 李绍组主编. 社交语言指南. 第一版，北京：团结出版社，1995.
4. 克里斯·科尔（澳）著（刘永俊，李均洋译）. 沟通的技巧. 北京：中央编译出版社，1998.
5. 彼得·厄斯·本德，罗伯特·特拉克兹（美）著（张弢，刘琦译）. 面对面交流秘诀. 第一版，北京：中信出版社，2002年6月